

Il passaggio dell'azienda di famiglia

Edoardo Secci

INDICE

Sintesi.....	5
Prefazione.....	11

CAPITOLO 1

1.1.1 Il genere impresa italiana.....	15
1.1.2 PMI a base familiare.....	19
1.1.3 Uso del capitale di rischio.....	29
1.2.1 L'importanza del passaggio societario imprenditoriale.....	36
1.2.2 Lo sviluppo del passaggio.....	47
1.2.3 I soggetti coinvolti nel passaggio e il loro ruolo.....	48
1.3.1 I mezzi giuridici per effettuare il passaggio.....	55
1.3.2.1 Strumenti e istituti proposti dal legislatore nel codice civile.....	56
1.3.2.2 Il patto di famiglia.....	57
1.3.2.3 Il fondo patrimoniale della famiglia.....	62
1.3.2.4 Intestazione fiduciaria e affidamento.....	65
1.3.3.1 Strumenti derivanti da istituti societari.....	69

1.3.3.2 Il conferimento di quote o azioni per creare una holding di famiglia.....	69
1.3.3.3 Il trust.....	81
1.4 Il passaggio dell'azienda di famiglia nel sistema italiano.....	86

CAPITOLO 2

2.1 Il case analysis	86
2.2 La famiglia Agnelli.....	87
2.3 La famiglia Caprotti ed Esselunga.....	96
2.4 Fininvest e la famiglia Berlusconi.....	103
2.5 L'esperienza di Ferrari cantine F.lli Lunelli.....	107
2.6 Vantaggi, svantaggi e usi degli istituti visti nei casi riportati.....	111

CAPITOLO 3

3.1 Le strategie di passaggio generazionale basate sui casi pratici.....	113
3.2 La Sapa nell'esempio degli Agnelli.....	114

3.3 L'intestazione fiduciaria e la disposizione testamentaria nel passaggio "incompleto" di Esselunga.....	116
3.4 L'uso della holding nel caso Fininvest.....	120
3.5 Il patto di famiglia nelle Ferrai cantine F.lli Lunelli.....	125

CAPITOLO IV

4.1 Conclusioni.....	131
----------------------	-----

Bibliografia.....	137
-------------------	-----

Sintesi

Il lavoro qui presentato va ad analizzare quella particolare fase della vita dell'impresa che corrisponde al momento in cui l'imprenditore decide di lasciare a qualcun altro il controllo della stessa. Lo studio è incentrato sulla realtà tipica del nostro paese e si propone di valutare quale possano essere gli strumenti più efficaci per affrontare questa fase.

Anzitutto si deve circoscrivere il sistema che stiamo prendendo in considerazione; stando ai dati considerati la descrizione più verosimile del nostro tessuto imprenditoriale è quella che vede una stragrande maggioranza di PMI a base familiare, con quest'ultima si vuole intendere quel genere di imprese in cui uno più familiari sono coinvolti e/o gestiscono direttamente la vita dell'impresa, ma anche quelle situazioni in cui soggetti appratenti alla famiglia sono comunque legati, seppur indirettamente, alle sorti dell'attività. Definito il contesto è possibile pensare che nella maggior parte dei casi il momento della successione nel controllo dell'azienda e dell'attività d'impresa si possa configurare come un passaggio generazionale, in tal caso pertanto, dopo l'imprenditore attuale, a controllare l'impresa potrebbe essere un suo familiare.

Ad essere coinvolto nel processo sarà il soggetto uscente-l'imprenditore-fondatore- e quello entrante che, nel caso che prendiamo in considerazione, è un apparente allo stesso gruppo familiare del primo. Sarà compito della generazione uscente programmare il passaggio per tempo selezionando i soggetti ritenuti più idonei a ricoprire un determinato ruolo all'interno del sistema; quest'ultima valutazione dovrebbe essere fatta anche alla luce delle aspirazioni dei diversi interessati, qualora infatti determinati soggetti non fossero interessati alla gestione dell'impresa ma piuttosto a percepirla i ricavi si dovrebbe valutare come tutelare la loro posizione bilanciandola all'interesse alla prosecuzione dell'attività d'impresa.

All'interno di questo genere di realtà non mancano certo problemi che possono derivare da contrasti sia interni alla famiglia che si ripercuotono poi nell'impresa che, viceversa, contrasti dovuti a posizioni non pienamente soddisfatte in azienda che deteriorano i rapporti interni. Questo genere di imprese sconta il fatto di avere intorno all'imprenditore-fondatore il fulcro su cui si è costruito e basato fino a quel momento il successo dell'attività. Le conoscenze acquisite, l'esperienza maturata, la rete di relazioni personali da lui instaurate nel tempo, sono tutti fattori portati dal fondatore che spesso hanno un'importanza determinante per il business. Un passaggio del testimone può aprire un periodo di crisi dell'attività imprenditoriale- perché manca la figura che fino a quel momento era stata il vero motore della società- e nei rapporti familiari.

Il nostro sistema giuridico e societario ci offre una serie di mezzi che possono aiutare ad organizzare questa fase di vita dell'impresa; alcuni di essi- patto di famiglia, fondo patrimoniale della famiglia, intestazione fiduciaria e affidamento- sono previsti dal codice civile mentre altri sono ricavabili come detto dall'utilizzo di istituti societari come ad esempio il trust o la Sapa; in particolare risulta però interessante l'utilizzo della forma societaria come conferimento di quote o azioni per la creazione di una holding che gestisca le partecipazioni, agli utili o anche alla gestione dell'attività d'impresa, di tutti i membri della famiglia interessati.

Per poter verificare quale possa essere nella pratica lo strumento più idoneo ad accompagnare il processo considerato si vanno a valutare quattro esempi occorsi nel sistema nostrano in cui è stato sfruttato uno degli strumenti proposti. I casi analizzati-che prendono in considerazione l'utilizzo di Sapa, holding, intestazione fiduciaria e patto di famiglia- suggeriscono come uno strumento certo per il passaggio non esista e come la scelta sul mezzo e il suo uso debba essere modulata ed adattata alle esigenze della situazione concreta. Gli esempi ci indicano come la tendenza sia sempre quella di cercare qualcosa che possa regolare i vari interessi coinvolti nel modo più completo

possibile creando un insieme di regole o di approcci che consentano di gestire i rapporti familiari all'interno dell'impresa; il limite sta anche nella difficoltà di dover riuscire ad appianare eventuali dispute da ricollegarsi a diversità di vedute tanto tra la generazione uscente e quella entrante che all'interno di entrambe queste due.

È possibile affermare che in linea di massima la successione dell'azienda di famiglia può essere divisa in due macro aree: I) casi in cui l'attività d'impresa della famiglia è già gestita da una società, II) casi in cui l'azienda non è ancora strutturata a livello societario. Dopo che sia scelto di dare all'azienda un assetto societario, a prescindere poi dalla tipologia di società scelta, la ripartizione di partecipazioni e ruoli al suo interno è relativamente facile da prestabilire e molto si baserà sul numero di soggetti interessati che intendono partecipare al rischio d'impresa oltre all'approccio di ognuno di essi alla gestione dell'impresa in generale. Qualora siano presenti più soggetti, membri della famiglia e partecipanti all'attività d'impresa, potrebbe infatti essere necessario trovare ad ognuno il lavoro che meglio sfrutti le sue qualità o al più la posizione che meglio rappresenti i suoi interessi nell'impresa. Non è imposto che sia indistintamente riconosciuto a tutti lo stesso diritto sulla società. Eventuali personaggi che volessero semplicemente trarre dall'azienda i soli utili, senza svolgervi quindi attività di alcun genere, possono essere liquidati o fatti entrare con una percentuale ridotta rispetto a chi invece vive giorno per giorno il rischio d'impresa.

In astratto, per questo genere di compiti, l'uso della forma societaria nella specie dell'holding sembra la più adatta a rappresentare le ragioni che i vari membri della famiglia vantano nei confronti dell'impresa. Sarà più facile gestire i relativi diritti dei vari parenti interessati con una società, in cui sono ripartite le partecipazioni degli appartenenti alla famiglia, che a sua volta controlla l'altra società proprietaria, in tutto o in parte, dell'azienda. La sapa per motivi simili- vista la sua struttura composita ripartita in soci accomandanti e accomandatari- ha certamente i suoi vantaggi ben potendo

gestire un passaggio generazionale programmato, assicurando la gestione a chi ritenuto più idoneo. Il problema di una scelta orientata verso la società in accomandita rimane che parte dell'azionariato si ritrova illimitatamente esposto patrimonialmente per le obbligazioni sociali e questo non certamente un elemento che invoglia la nuova generazione ad entrare in società. Niente invece può regolare meglio i compiti, gli spazi, le gerarchie o gli utili percepiti dei e tra i soggetti interessati al passaggio che un patto di famiglia. Con gli accordi in esso contenuti si vanno a stabilire modalità precise di ripartizione dell'azienda e dei guadagni dalla stessa derivanti. Un uso ulteriore, dell'istituto di cui trattasi, si ha quando questo va a sistemare e prestabilire i rapporti interni ed esterni che i membri della famiglia hanno tra di loro, con determinati altri soggetti e con la società di cui sono già, parzialmente per quota, proprietari. L'unico limite del patto di famiglia è che affinché questo funzioni in modo positivo coloro che ricevono l'azienda devono essere concordi nella direzione da fargli prendere e nei ruoli da ognuno ricoperti.

L'utilizzo del patto di famiglia è, come precedentemente suggerito, decisamente più efficace nel caso lo si voglia affiancare ad una struttura societaria già avviata ma l'ulteriore aspetto da considerare è che sarà utilizzabile anche in quei casi, appartenenti all'altra categoria delle macro aree prima introdotte, in cui l'azienda non è ancora strutturata a livello societario. A questa seconda categoria di passaggi generazionali di solito corrisponde il caso di un'impresa che non ha ancora avvertito la necessità di evolversi in una forma societaria, magari per le ridotte dimensioni in termini di reddito o di volume d'affari. Le soluzioni prospettabili per il passaggio generazionale in questi casi saranno, al di fuori forse dell'utilizzo del patto di famiglia, meno articolate di quelle in cui è presente un qualsiasi tipo di società ed in generale si limiteranno ad isolare, rispetto al patrimonio dell'imprenditore cedente, determinati beni che risultano cruciali per la

gestione dell'impresa o del suo controllo trasferendoli direttamente o indirettamente al successore nel passaggio.

Prefazione

All'interno dell'Unione europea la maggioranza delle imprese, ed il fenomeno è anche più presente in Italia, sono di piccole e medie dimensioni, le c.d. PMI. Queste inoltre sono poi per buona parte ancora partecipate dai capifamiglia o dai nuclei familiari che le hanno avviate e col tempo ne hanno mantenuto in tutto o in parte la direzione; anche qui i numeri nel nostro paese, rispetto agli altri dell'Unione, seguono il trend europeo, anzi lo superano, con una grande percentuale di imprese ancora gestite dalla famiglia che le ha fondate.

Ciò che contraddistingue maggiormente però il sistema italiano è il fatto che nella maggioranza dei casi sia direttamente la famiglia, senza partecipazioni di terzi o anche semplicemente di manager esterni, a gestire ed organizzare la vita di tutti i giorni all'interno dell'impresa, quale che sia poi il settore di riferimento che si prende in considerazione. La piccola e media realtà imprenditoriale nostrana è pertanto fortemente incentrata sul tessuto familiare; più in generale si basa, di solito, sul lavoro di una generazione che ha fondato l'azienda, con la quale la stessa con gli anni ha provveduto al sostentamento e allo sviluppo della generazione successiva. Tenendo sempre a mente che le imprese e le società italiane difficilmente tendono alla quotazione; ad oggi nel nostro listino di borsa solo una piccola percentuale di imprese risulta essere quotata in quel o in altro mercato dei titoli. Inoltre anche in caso di quotazione, nella maggioranza dei casi, si tratta sempre di imprese di grandi dimensioni, è dunque lecito pensare che il sistema tenda più a mantenere stabile l'organo organizzativo e decisorio dell'impresa.

Difficilmente il controllo della società o, più in generale, dell'impresa passa ad un soggetto esterno alla famiglia. Lo scarso uso del mercato del capitale di rischio poi porta il nucleo familiare stesso a reinvestire nella società per un suo ulteriore sviluppo; tutto ciò conduce ad una partecipazione ancora

maggiore, seppur indiretta, di soggetti tra loro legati da vincoli di parentela alla vita dell'azienda, nonché alla confusione sempre maggiore tra le risorse della famiglia e quelle dell'impresa.

Appare dunque evidente da subito che la tendenza del sistema italiano sia quella di tramandare il frutto del proprio lavoro alla discendenza, se c'è l'opportunità e la convenienza di farlo, in modo che la stessa possa essere da questa stessa sfruttata e usata per il sostentamento di tutti. C'è da prevedere pertanto che nel futuro il paese Italia sia destinato a veder trasferite questa moltitudine di piccole realtà alla prossima generazione; visto poi che spesso la prima, quella fondatrice, è nata nel periodo dei *baby boomers* e si avvicina quindi ai sessant'anni di età, sarà in teoria più propensa a lasciare che la società viva un nuovo corso con i propri successori. Ciò che pertanto occorre non trascurare nell'immediato futuro, una volta che si è preso in considerazione quanto detto sin ora, è il come questo "passaggio di consegne" possa effettuarsi.

Quali siano, visti gli istituti offerti dal nostro legislatore o dalla pratica commerciale, i mezzi più convenienti per assicurare un passaggio generazionale sicuro dell'impresa è il fulcro del mio lavoro. Andrò a definire un metodo o i metodi che meglio rispondano simultaneamente alle necessità del soggetto cedente, l'imprenditore, e alle aspirazioni di chi l'azienda invece la riceverà. Il mio lavoro sarà, date queste premesse, così ripartito: nella prima parte del primo capitolo andrò ad isolare e analizzare il tipo di impresa che si presenta in Italia con una ricognizione, anche storica, dei fattori che attualmente la determinano; nella seconda parte focalizzerò il mio interesse sul fenomeno della successione analizzandone le criticità che si possono incontrare nella sua realizzazione. Infine nella terza parte di tale capitolo vedremo il come, dati gli attuali istituti giuridici, si possa ottenere un passaggio societario e d'azienda il meglio rispondente alle necessità dell'imprenditore, dei suoi eredi e dell'impresa stessa proponendo i diversi istituti utilizzabili con una loro ricognizione aggiornata al periodo attuale.

Nella parte di lavoro a seguire, al capitolo secondo, ho deciso di riportare uno studio di esempi pratici tratti da famosi casi italiani, in cui è direttamente occorso l'uso degli istituti citati, esponendo le considerazioni che ne sono state fatte in merito. Negli ultimi due capitoli tireremo le fila del discorso valutando, nel terzo, più nello specifico il tipo di istituto utilizzato negli esempi occorsi e descritti nel secondo- cercando di trarre utili elementi dalla pratica anche alla luce di quanto detto nei capitoli precedenti- mentre nel quarto esporrò le mie conclusioni sul possibile uso futuro di quanto analizzato nel resto dello scritto.

Capitolo I

1.1 Il Genere impresa italiana

Nel sistema economico italiano si è contraddistinto, ormai da diverso tempo, un modello di azienda e di fare impresa diverso da molti altri paesi dell'Unione Europea.

Esso si presenta anzitutto come forma di imprenditorialità piccola: *“La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese con meno di 250 occupati, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro”*. Questa è la definizione fornita dalla Commissione Europea nel 2003, con il chiaro intento di uniformare la denominazione e facilitare il riconoscimento delle aziende che rientrano in questa categoria; la raccomandazione è entrata in vigore in Italia il 1° gennaio 2005, recepita dal Ministero delle Attività produttive. L'analisi e dunque lo stabilirsi delle dimensioni di un'impresa, stante l'interpretazione dataci dalle norme comunitarie, necessita dell'uso di tre parametri, classificando le imprese in funzione di: organico, bilancio raggiunto e bilancio totale annuale. Si ha impresa media nel caso di lavoratori inferiori alle 250 unità e fatturato netto di non più di 50 milioni di euro ovvero un totale di bilancio non superiore ai 43 milioni. La piccola impresa deve invece rientrare nei limiti di un numero di addetti non inferiore a 50 persone e il fatturato o il totale del bilancio annuale che non devono superare i 10 milioni di euro. La micro impresa infine deve restare, in termini di organico, al di sotto delle 10 unità e non superiore i 2 milioni per ciò che attiene al fatturato o al totale di bilancio¹. Se si vedono applicati questi parametri alla realtà imprenditoriale

¹ Come da definizione contenuta nella Raccomandazione 2003/361/CE.

italiana abbiamo un quadro ben chiaro della struttura delle società e delle imprese del nostro paese. Il nostro attuale sistema produttivo vede al suo interno esempi veramente esigui di imprese di grandi dimensioni, un numero comunque limitato di medie imprese e una conseguente preponderanza delle micro imprese; ciò vale sia come dato assoluto, inteso come il numero di soggetti imprenditori operanti sul territorio, sia come dato relativo all'occupazione.

Riguardo questo punto infatti stando ai dati Eurostat² del 2016 il 99% delle imprese europee sono PMI e queste assicurano il 49,67% dell'occupazione totale, che è il numero più alto tra le classi dimensionali, dato infatti che le medie imprese contribuiscono all'occupazione solo per il 17% e le grandi per il 33,3%. Inoltre, considerando il valore aggiunto in termini di distribuzione e produzione di beni e servizi, le micro e le piccole imprese garantiscono da sole il 37,75% di tale valore, in particolare contribuiscono per il 20,40% le micro e il 17,35% le piccole. Se questa è la situazione generale riscontrabile all'interno del sistema europeo tali dati sono anche più presenti nel nostro paese.

Sulla base degli ultimi dati elaborati da Istat³, fermi al 2016, si evince una presenza di PMI che si attesta intorno al 99,1% del totale delle imprese operanti sul nostro territorio, allo stesso tempo esse portano il maggior numero di addetti occupati sul totale italiano, nonostante per rientrare nella definizione di microimpresa sia necessario non superare come detto le 10 unità di personale lavorativo. Si deve necessariamente tenere in considerazione e precisare che questo dato va preso come indice generale, dunque non come statistica riferibile ad ogni settore, industriale o meno che sia, individualmente preso. Qualora infatti si considerino campi specifici, ad incidere sulla tipologia e sulla struttura organizzativa dell'impresa sarà anche

² Dati eurostat PMI: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> Url consultato il 27 giugno 2019.

³ Dati Istat 2016: <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=20771>, Url consultato il 27 giugno 2019.

la natura del settore in cui l'azienda opera. Come nel caso dell'attività manifatturiera che vede al suo interno comunque una buona percentuale di medie e grandi imprese presenti. Pertanto non è necessariamente vero che tali tassi statistici possano essere applicati *in toto* e indiscriminatamente a ogni tipologia di impresa. La percentuale di PMI operanti nel territorio italiano rimane comunque elevata anche se si considera il solo settore industriale, che storicamente è invece quello più caratterizzato dalla presenza di imprese di grandi dimensioni che possano sfruttare economie di scala e di esperienza, dove si attestano intorno al 90%.

Valutazioni diverse si ottengono qualora si faccia riferimento ad altri tipi di studi ⁴: le piccole e medie imprese, qui considerate come imprese attive con un giro d'affari inferiore a 50 milioni di euro, impiegano l'82% dei lavoratori in Italia -ben oltre la media Ue- e rappresentano il 92% delle imprese attive, dai calcoli sono escluse imprese dormienti con fatturato a zero nell'ultimo anno.

Secondo le ultime stime di Prometeia, nel 2017 si contavano circa 5,3 milioni di PMI che davano occupazione a oltre 15 milioni di persone e generavano un fatturato complessivo di 2.000 miliardi di euro. Le loro attività si concentrano nei settori dei servizi, dell'edilizia e dell'agricoltura – qui si troverebbero circa 72% dei dipendenti delle PMI in Italia-. Inoltre, vale la pena notare come tali imprese abbiano un ruolo fondamentale nell'economia di alcuni territori. Per le regioni meridionali ad esempio le PMI rappresentano l'83% della produzione, rispetto a un contributo medio nazionale del 57%. Anche il peso in termini di occupazione supera ampiamente quello medio italiano arrivando al 95%. L'impatto economico delle PMI non può peraltro essere valutato considerando semplicemente il loro coinvolgimento diretto, ma va letto in chiave di filiera. Anche le PMI

⁴ *IL SOLE 24 ORE INFODATA*, "Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio?", disponibile su https://www.infodata.ilssole24ore.com/2019/07/10/40229/?refresh_ce=1, Url consultato il 27 giugno 2019.

italiane fanno ormai parte di catene del valore complesse e globali, contribuendo alla formazione dei loro vantaggi competitivi attraverso soluzioni flessibili e diversificate.

Altro tipico aspetto del sistema di fare impresa di stampo italiano, quindi nella maggioranza dei casi dopo aver fondato o mantenuto una PMI, è lo scarso o del tutto mancato uso del mercato del capitale di rischio -anche se la situazione potrebbe cambiare con AIM. Infatti, stando all'ultima Review dei mercati condotta dalla Borsa italiana, al momento si contano poco più di 350 società quotate⁵, di cui comunque buona parte sul listino di borsa AIM che è specifico per le PMI. Questa è la manifestazione susseguita di una certa avversità storica alla quotazione delle società italiane, che tendono piuttosto all'autofinanziamento e all'indebitamento bancario.

Proseguendo, con gli elementi peculiari del sistema aziendale italiano che ci distingue poi sempre più dal resto dei paesi membri, non può non considerarsi il più importante: la partecipazione della famiglia alla vita dell'impresa. Con ciò si intende sia l'aver un capo famiglia a gestire l'azienda da solo, magari in attesa di poter passare il testimone, sia la situazione in cui parte della famiglia già partecipa lavorativamente o meno agli alti e bassi che può portare la vita dell'azienda.

Tali metodi di approcciare una realtà di tipo imprenditoriale portano certamente sia vantaggi che svantaggi, hanno però anche la capacità di permetterci di isolare il sistema che si è sviluppato nel nostro paese e quindi identificare di conseguenza il genere, nonché le caratteristiche intrinseche, dell'impresa che più si attesta in Italia; facendo questo siamo in grado di prevedere quali possano essere le tendenze future di un meccanismo così

⁵ Dati da review annuale di Borsa Italiana spa disponibili su: <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/ufficio-stampa/comunicati-stampa/2018/review-mercati-2018.htm> Url consultato il 27 giugno 2019.

impostato e indirizzarle di modo da poter ottenere il miglior risultato possibile per ciò che ci interessa.

1.1.2 PMI a base familiare

La genesi di un sistema, come il nostro, così incentrato sul modello della piccola e media impresa ha necessariamente più di una motivazione. Non tutti i fattori hanno necessariamente portato, in egual misura, alla situazione odierna ma per certo ogni fattore ha finito col delineare e definire l'approccio seguito dalla maggioranza dei soggetti del nostro paese nel fare impresa. I loro grandi vantaggi sono la flessibilità nell'organizzazione e la loro naturalezza nel competere sul mercato grazie alla loro "capacità di sfruttare i vantaggi della divisione del lavoro e della condivisione delle conoscenze, mediate da relazioni interpersonali e dal capitale sociale sedimentato sul territorio"⁶.

Anzitutto occorre precisare cosa si intenda per "impresa familiare", partendo dal dire che la definizione data della stessa è stata radicalmente modificata nel corso degli anni a seconda della caratteristica maggiormente presa in considerazione per la sua qualificazione. A cavallo degli anni 60' e fino a gli anni 80' si credeva che il sistema organizzativo proposto da tal genere di imprese portasse svantaggi negli affari in quanto spostava, almeno in parte, l'interesse dell'impresa da quello della pedissequa ricerca del profitto⁷. Le teorie del periodo successivo facevano ricadere la qualificazione di azienda familiare sulla sussistenza di due parametri: il livello di controllo sul capitale di rischio da parte della famiglia o di più famiglie comunque legate da rapporti di parentela, il grado di coinvolgimento ovvero il comportamento dei membri della famiglia rispetto all'attività di impresa. Stando quindi ad

⁶ CARELLI, *Le api e le regine: vizi e virtù del lavoro degli italiani*, Franco Angeli, 2008, pag. 37.

⁷ DELL'AMORE, *Le fonti del risparmio familiare*, Milano, Giuffrè, 1962, p. 36.

⁸ DYER, *Cultural Change in Family Firms*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, p. XIV.

una un'interpretazione che predilige l'uso dei parametri citati “*un'impresa si definisce familiare quando una quota del capitale di rischio, sufficiente a garantire il controllo della medesima, è posseduta da una o più famiglie ed, inoltre, uno o più membri di queste famiglie prestano il proprio lavoro (direttivo o manuale) all'interno di essa*”.⁹ Prima dell'inizio del ventesimo secolo praticamente tutte le imprese erano di origine familiare, la presenza della famiglia nel business era data per scontata e non si avvertiva dunque la necessità di qualificarla come tale. Le cose sono cambiate molto negli anni, ma le imprese familiari restano di fondamentale importanza in ogni economia; rimane quindi poca ambiguità ormai circa la definizione di cosa si intenda per impresa familiare.

Determinante, ai fini del riconoscimento del genere d'impresa di cui stiamo trattando, è la percentuale di *ownership* dell'azienda detenuta da membri della famiglia, o del gruppo di famiglie comunque tra di loro legate da vincoli di parentela. Si parla di *family firms* esclusivamente se la percentuale del capitale investito nella società detenuta dalla famiglia/e è sufficiente a mantenere il controllo della stessa.¹⁰ Per imprese familiari si intendono quindi quelle imprese private in cui, i membri di uno stesso nucleo familiare, sono proprietari della maggioranza assoluta dell'azienda o della società che la controlla. Nel nostro sistema economico-societario la tendenza è quella ad avere massicce concentrazioni proprietarie in pochi soggetti, una quota del 50% è pertanto di solito necessaria per ottenere il controllo.¹¹ All'interno di questo genere di aziende i membri della famiglia devono, per poter rientrare nella categoria che stiamo considerando, ricoprire un ruolo all'interno della società, il genere di posizione ricoperta appartiene ad ampia gamma di

⁹DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007, pg 65.

¹⁰MILLER e altri, Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 2003, fascicolo 18 pag.513, pag. 514, 516.

¹¹ BENNEDSEN e WOLFENZON., The balance of power in closely held corporations, *Journal of financial Economics*, 2000, fascicolo 58 pag. 113, pag. 115.

tipologie di incarichi: imprenditore, manager, membro del Cda se si tratta di società quotata, pianificatore di strategie aziendale o direttamente un esecutivo, anche come lavoratore o addetto ad un processo di lavorazione, magari come supervisore. Sul punto occorre specificare che determinate aziende familiari mantengono la proprietà dell'impresa ma non il *management* esecutivo della stessa, spesso lasciato a esperti esterni, anche se come detto questo non è assolutamente un caso frequente in Italia. Definito cosa si intenda per impresa familiare ci resta da capire il perché della sua grande presenza sul nostro territorio.

La formazione di queste realtà piccole realtà imprenditoriali inizia di fronte ad un Nord-Ovest del paese che aveva già sviluppato i maggiori centri di produzione di massa della penisola e a un Sud che arrancava, negli anni Settanta cominciarono a svilupparsi piccoli poli industriali nelle zone dell'Italia centrale e Nord-Occidentale. Queste zone, fino a quel momento scarsamente imprenditorializzate, iniziarono una crescita a tassi molto sostenuti. Il loro sistema economico però, pur avendo sempre al centro la produzione industriale, si differenziò dagli altri in quanto sviluppatosi sulla base di piccole imprese sorte in mezzo a territori rurali, spesso uniti alla presenza di soggetti con rapporti proprietari di tipo mezzadrile che andranno a fornire manodopera a basso costo, portando alla creazione dei primi c.d. distretti industriali. Il successo di queste iniziative fu fatto risalire non tanto alle capacità o alle caratteristiche dell'impresa quanto piuttosto al sistema locale in cui tali aziende operavano; non avendo risorse per lo sviluppo il loro successo doveva basarsi su altri tipi di fattori, non solo economici ma anche socio-culturali: le relazioni sociali trovate e coltivate sul territorio, le istituzioni locali ovvero ancora la cultura, specialmente quella imprenditoriale, che si erano sedimentate in quelle aree. Si svilupparono perciò imprese a carattere familiare, sorte grazie dall'uso di piccoli capitali

raccolti localmente, completamente immerse in un sistema a contorno che stava di supporto.¹²

Alcuni studi ci permettono di comprendere l'attuale struttura del sistema economico-imprenditoriale al momento presente in Italia, sia in riferimento al più ampio scenario economico, sociale e politico, sia rispetto ad un punto di vista più interno, andando cioè alla ricerca degli obiettivi conseguiti dagli imprenditori, delle risorse mobilitate e dei progetti organizzativi predisposti per realizzarli. Essi suggeriscono come la Seconda Rivoluzione Industriale portò l'evoluzione tecnologica delle modalità di produzione, nei settori ad alta intensità di capitale, richiedendo pertanto la presenza di grandi imprese in grado di conseguire economie di scala e di diversificazione; al loro fianco però prosperò, perché indispensabile nelle attività di supporto, la piccola impresa che faceva da tramite, o da base nella sua moltitudine, per varie tipologie di forniture. Tra l'altro nei settori non colpiti da tale sviluppo, come l'abbigliamento o la fabbricazione di mobili, la piccola impresa mantenne il vantaggio competitivo rispetto a quella di grandi dimensioni.

Le piccole realtà a conduzione familiare del periodo, primo decennio del Novecento circa, che pur esistevano in gran numero accanto ad aziende medio-grandi, fiorivano grazie alla domanda locale. Si sviluppavano specialmente in quei settori che non richiedessero ingenti investimenti o grandi capitali di partenza, con la conseguenza di aprire la strada ad una ricerca più interna alla famiglia delle risorse finanziarie per proseguire con l'attività d'impresa. In un periodo di poco successivo, andarono a delinearsi tutte le condizioni necessarie affinché queste piccole realtà imprenditoriali si andassero a specializzare su precise fasi del ciclo di lavorazione: tale "impresa di fase" è quella che permise lo svilupparsi dei centri industriali così come li vediamo odiernamente. Rimaneva sempre però l'ancoraggio ai

¹² BAGNASCO, *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977, pag. 98.

sistemi imprenditoriali più tradizionali: uso praticamente nullo del capitale di rischio, con conseguente ricerca di risorse per l'avviamento e il funzionamento all'interno del nucleo familiare o al più rivolgendosi a istituti di credito locali, uso dello stesso nucleo come forza lavoro e grande presenza del proprietario in azienda, spesso infatti è lui soltanto a conoscere e condurre il processo di lavorazione. Segue un periodo di grande sviluppo, sia economico che meramente fisico, delle maggiori industrie europee al termine del primo conflitto mondiale, che già di per sé aveva generato effetti di gigantismo nel sistema industriale. La crisi affrontata dalle società di grandi dimensioni nel dopoguerra però lascia intravedere ampi spazi di sviluppo per la piccola impresa, tanto che in quasi ogni settore ormai è possibile riscontrare una presenza sia della produzione di massa, tipica della grande industria, che quella di beni prodotti da un artigianato evoluto e specializzato¹³. La situazione è poi ulteriormente mutata nel corso del tempo fino ad arrivare a quella attuale che vede comunque una forte presenza di questo tipo di imprenditoria di matrice propria della nostra penisola, con tante piccole realtà sparse sul territorio e un ruolo centrale del nucleo familiare. Un recente studio svolto dall'osservatorio AUB¹⁴, proposto e accettato da AIDAF¹⁵, Unicredit e dalla camera di commercio di Milano, stima che le

¹³ BAGNASCO, *op.cit.*, pag. 99-100.

¹⁴ L' Osservatorio AUB- promosso da AIDAF, da UniCredit e dalla Camera di Commercio di Milano, con la collaborazione di Borsa Italiana e Allianz- è uno studio che monitora ed analizza le imprese familiari italiane. Lo scopo è fornire informazioni dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le aziende italiane a proprietà familiare con un fatturato pari o superiore a 20 milioni di Euro.

¹⁵ AIDAF | Italian Family Business è un'associazione fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme ad un gruppo di imprenditori legati dagli stessi principi e raggruppa oggi più di 200 aziende familiari, rappresentando il 15% circa del PIL del nostro Paese. Essa si propone di formare e responsabilizzare i componenti delle famiglie associate e lo scambio di esperienze tra gli stessi. Cura progetti istituzionali nei confronti dei politici nazionali ed europei per il mantenimento e la formazione di un contesto normativo e regolamentare a favore delle aziende familiari. AIDAF è Chapter italiano di FBN – Family Business Network – l'istituzione a livello internazionale che raccoglie 3.210

imprese familiari attualmente operanti nel nostro paese, con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro, rappresentino il 65% del totale delle imprese italiane, a voler poi considerare anche soglie di fatturato più basse la percentuale salirebbe ad oltre l'85%. Sempre a detta delle medesime fonti le imprese familiari della penisola italiana generano più occupazione, si stima un aumento del 20% negli ultimi sei anni che è il più alto anche tra tutte le altre categorie di imprese quali consorzi, cooperative, filiali di società estere, imprese e enti statali; crescono inoltre più velocemente di tutte le altre, le percentuali parlano di un rialzo del 47% negli ultimi dieci anni, e registrano redditività più alte unite ad un rapporto di indebitamento più basso. A voler valutare poi l'incidenza di tali imprese familiari, sembra che il contesto italiano sia congruo e in linea con la tendenza generale delle economie più sviluppate dell'unione europea ancora una volta la differenza rispetto al resto dell'Unione sta nello scarso ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali del nostro paese, circa il 66% delle aziende familiari della penisola ha un *management* composto esclusivamente di membri appartenenti al nucleo familiare che controlla l'impresa contro il 26% della Francia e uno scarso 10% in UK. Le imprese di questo genere rappresentano il 60% del mercato azionario italiano e pesano per il 25% della sua capitalizzazione. È opportuno soffermarsi un momento, arrivati a questo punto, sull'uso limitato di manager esterni da parte dell'imprenditoria italiana, per cercare di capire se questo possa essere un fattore positivo per la gestione dell'impresa o se comporti un limite per la stessa.

Uno studio di qualche anno fa ha voluto analizzare, su un campione di dati raccolti in 90 imprese, la relazione intercorrente tra la composizione del consiglio di amministrazione e i processi che lo governano nei business familiari del nostro paese; questo con il fine di andare ad evidenziare i

aziende familiari con più di 10.300 associati in 58 paesi nel mondo, consentendo un continuo scambio di esperienze e best practice internazionali per contribuire alla formazione delle nuove generazioni delle famiglie imprenditoriali.

vantaggi - in termini di svolgimento degli incarichi, coesione e uso delle conoscenze e abilità migliori per l'impresa- che possono portare nel board i manager esterni. Il risultato della ricerca è stato che un *managment* composto anche, ma non esclusivamente, da soggetti esterni alle dinamiche familiari può portare maggior impegno e coesione, da parte dei membri dello stesso, nello svolgere i compiti loro assegnati oltreché sfruttare al meglio le qualità di ognuno.¹⁶ La ricerca qui considerata evolve e modifica, confutandone le posizioni perché i dati analizzati nel corso del lavoro dimostrano che queste non sono valide per le *family firms*, alcune teorie che erano state precedentemente presentate negli anni. Un esempio può essere quella corrente secondo cui i manager esterni alla famiglia che partecipavano all'impresa potessero diminuirne l'efficienza, o a causa della mancanza di conoscenze approfondite come quelle dei familiari sul contesto in cui si trova ad operare l'impresa (Ford, 1988) o perché c'è una mancanza di credibilità nei confronti del manager esterno (Jonovic, 1989). Altri tipi di valutazioni fatte sui board hanno sostenuto che esiste un effetto negativo diretto degli estranei sulla coesione dello stesso; la teoria si basava sull'idea che i manager esterni lavorano in genere per più di un consiglio di amministrazione e interagiscono solo sporadicamente con questi, diversamente dai chi, come i familiari, vive invece l'impresa giorno per giorno (Forbes e Milliken, 1999). Allo stesso tempo c'è chi invece sosteneva l'esatto opposto e che più membri esterni sono presenti nel board meglio sarà per le performance dell'impresa (Schwartz e Barnes, 1991).¹⁷

I vantaggi che un board misto può portare sono visibili al ricorrere di certe condizioni:

¹⁶ BETTINELLI, Boards of Directors in family firms: an exploratory study of structure and group process, *Family Business Review*, 2011, volume 24 fascicolo 2, pag. 151, pag. 151.

¹⁷ BETTINELLI *op. cit.* pag. 163.

- I) un forte allineamento tra gli obiettivi dei manager appratenti al gruppo familiare e gli esterni – suggerito anche da Jaskiewicz e Klein, nel loro lavoro sulle società tedesche che gestiscono un'impresa familiare.
- II) un AD disposto ad ascoltare il consiglio di amministrazione e i direttori esterni che dovranno essere attivamente impegnati nelle attività del CdA.¹⁸

Ulteriore aspetto evidenziato dai dati considerati risiede nella constatazione che i benefici -in termini di impegno e uso delle conoscenze e competenze- derivati dalla presenza di membri esterni del consiglio di amministrazione aumenta con il passare degli anni. Questo risultato è in linea con la letteratura esistente sui board (Boulton, 1978; Dyer, 1986, Judge & Zeithaml, 1992) la quale suggerisce che soggetti esterni potrebbero svolgere ruoli più cruciali nelle imprese familiari già mature, in quanto queste affrontano in genere una maggiore varietà di problemi e problemi più complessi.¹⁹

Definito quale possa essere il ruolo di un *management* esterno rispetto ai familiari nell'impresa da loro controllata e aver stabilito cosa si intenda per impresa familiare, proseguiamo indicando quali sono gli ulteriori elementi, oltre alla dimensione di PMI ed allo scarso utilizzo di membri esterni per guidare la vita d'impresa, che caratterizzano il sistema della nostra penisola.

L'azienda familiare nostrana si distingue anche per la sua longevità: tra le prime cento aziende più antiche al mondo 15 sono italiane e un terzo di queste - Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295) e Marchesi Antinori (1385) - sono anche tra le aziende a conduzione familiari più antiche attualmente ancora in esercizio. Proprio questa longevità porta alla conseguenza che spesso il leader dell'impresa, di solito appartenete alla famiglia, sia avanti con gli anni; lo

¹⁸ BETTINELLI *op. cit.* pag. 163.

¹⁹ BETTINELLI *op. cit.* pag. 164.

stesso studio di AUB infatti ci dice che il 22,6% di questi soggetti ha più di settanta anni d'età e solo il 5,3% ne ha meno di quaranta.²⁰

C'è da dire che in tempi recenti sia PMI che grandi imprese hanno subito un forte ridimensionamento nel numero. Stando alle affermazioni contenute nella relazione presentata da Banca d'Italia nel 2003: “il modesto sviluppo della produttività è da riconnettere, in misura non secondaria, alla frammentazione del nostro sistema produttivo. Le imprese italiane sono piccole; le unità locali nell'industria, secondo il censimento dell'ottobre 2001, impiegano in media 6,3 addetti, un numero molto basso rispetto agli altri Paesi europei e alle altre economie industriali. Le analisi del Servizio Studi sull'economia dei Paesi europei rivelano una stretta dipendenza dello sviluppo della produttività dalla dimensione dell'impresa; nei settori a più alto contenuto tecnologico, la grande dimensione risulta determinante”²¹. Tra il 2008 e il 2013 infatti, hanno cessato di operare circa 50.000 imprese, pari all'11 per cento del totale. Si sono avuti, confermando quindi quanto detto da Banca d'Italia, effetti diversi a seconda del settore preso in considerazione, se infatti è stato il settore automobilistico a risentire maggiormente del periodo di crisi pare invece che il settore dei servizi abbia visto un ampliamento della base imprenditoriale. La questione è dovuta a diverse problematiche riscontrabili nelle caratteristiche delle piccole imprese, prima fra tutte la difficoltà di accesso al credito ma questa non è certo l'unica motivazione. Il genere di azienda fin qui descritto, nella grande maggioranza dei casi, risulta incapace di programmare o pensare ad una strategia a lungo termine, non interessato ad ampliare l'informazione o l'esperienza necessari per lo sviluppo e non avvezzo ad ampliare la compagine societaria al di fuori della famiglia generando una distinzione tra proprietà e impresa. Inoltre, è

²⁰ AIDAF, “Le imprese familiari” disponibile su <https://www.aidaf.it/aidaf/le-imprese-familiari/>, URL consultato il 7 settembre 2019.

²¹ Banca d'Italia (2003), Assemblea generale ordinaria dei Partecipanti, Considerazioni finali del Governatore.

opportuno sottolineare che tali micro imprese sono spesso all'interno di distretti, industriali o meno, in cui è possibile trovare tutta una serie di altre piccole realtà imprenditoriali, specializzate per fase, che operano in un contesto sociale, culturale e istituzionale idoneo e complementare al loro sviluppo; può risultare difficile crescere al di fuori di questi contesti, i caratteri negativi dell'impresa familiare potrebbero farsi più presenti e generare problematiche gravi che possono condurre alla chiusura dell'attività.

Ciò non toglie gli impressionanti risultati che comunque raggiungono o possono raggiungere certe imprese familiari; in questo senso valutazioni importanti sono riscontrabili nello studio proposto recentemente dal Sole 24 Ore in cui si stima che, considerando l'arco temporale intercorso negli ultimi 10 anni, le aziende controllate da famiglie imprenditoriali nel nostro paese, hanno realizzato una performance positiva che ha aumentato il loro valore di mercato del 36%; a fronte di questo invece nello stesso periodo si è registrato un calo del valore di listino delle public company di quasi 19 punti percentuali, ed i risultati a livello europeo sono anche più alti. Una recente ricerca di Crédit Suisse evidenzia che, dal 2006 a oggi, le aziende a controllo familiare hanno ottenuto riscontri positivi dal mercato, migliori di quelli che le public companies appartenenti allo stesso settore avrebbero invece ottenuto.

Esisterebbe, secondo gli esperti del Credit Suisse, un "alpha di famiglia" che riesce a performare meglio delle altre, essa sarebbe riconducibile ad un approccio di lungo periodo, che privilegia gli investimenti in ricerca e sviluppo. Gli imprenditori di questa sarebbero anche più conservativi in un'accezione positiva; preferendo finanziare la crescita con flussi di cassa interni e ricorrere meno al debito. Risulta però necessario fare più di una considerazione al riguardo. Innanzi tutto occorre stare attenti alla maturità del business. Le aziende controllate dalla prima o seconda generazione di imprenditori tendono ad ottenere risultati migliori rispetto a quelle di più

lungo corso, probabilmente perché si trovano in una fase di crescita più rapida. Preoccupa anche la difficoltà per le tali imprese familiari di attrarre manager professionali di alto livello, handicap di particolare rilevanza quando le aziende di famiglia da “piccole” iniziano a diventare grandi. Non ultimo, alcune delle qualità delle società familiari – come l’essere conservative, focalizzate sul lungo periodo e restie a usare la leva del debito per crescere – possono causare la loro sottoperformance in alcune fasi del ciclo economico, come quando gli investitori intravedono una ripresa e puntano su asset e società meno difensivi.²²

1.1.3 l’uso del capitale di rischio

Si è detto della tendenza all’autofinanziamento o al più dell’uso del capitale di debito da parte delle imprese italiane, tralasciando quella che convenzionalmente è invece la terza forma di ricerca delle risorse per la società: la quotazione. Lo sviluppo del mercato azionario è stato fino ad anni recenti alquanto limitato in Italia. La letteratura economica ha sviluppato sostanzialmente tre tipi di approcci per spiegare il ritardo nello sviluppo del mercato azionario: 1) l’influenza delle condizioni iniziali determinate da fattori esogeni; 2) l’ideologia dei politici e dei governi; 3) gli interessi delle élite economiche (cosiddetti incumbent) e gli incentivi elettorali dei politici. Il primo tipo di approccio riflette in realtà sia elementi di *political economy*, comuni agli altri due approcci, sia considerazioni più squisitamente economiche basate sull’esistenza di più di un fattore, che sottolineano come si possano avere sentieri di crescita caratterizzati da spirali ripetute di fallimenti quando l’iniziale mancanza di liquidità e spessore del mercato azionario disincentiva l’allargamento dei partecipanti al mercato stesso. Non si può quindi escludere che il processo di sviluppo della borsa italiana sia

²² MARTINO, “Decennio da star per le imprese familiari”, Il Sole 24 Ore, disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/decennio-star-le-imprese-familiari-AEHBhxrF>, URL consultato il 18 settembre 2019.

stato influenzato dalle condizioni di partenza molto arretrate rispetto a quelle dei mercati di altri paesi europei, anche se poi la tesi classica²³, secondo la quale i paesi ritardatari avrebbero fatto affidamento sul sistema bancario piuttosto che su quello azionario per sostenere il loro sviluppo,²⁴ è stata col tempo parzialmente smentita.²⁵

Nella stessa direzione vanno poi gli studi presentati da La Porta *et. al* (1997, 1998 e 2000) i quali di fatto sottolineano come il ruolo delle condizioni iniziali possa spiegare lo sviluppo dei mercati finanziari. Questo filone di ricerca è teso ad evidenziare come un sistema legale che garantisca adeguata protezione agli azionisti di minoranza produce più facilmente uno sviluppo del mercato azionario nel paese considerato che ha adottato quel sistema efficace di protezione; in particolare sostiene la tesi per cui i sistemi legali derivati dal codice napoleonico (c.d. sistema di *civil law*) garantirebbero una minore protezione agli azionisti di minoranza e ai creditori rispetto a paesi che hanno sistemi derivati da quello di origine britannica (c.d sistemi di *common law*). Ciò spiegherebbe perché paesi caratterizzati da tradizioni legali derivate dal nostro modello hanno sistemi finanziari complessivamente meno sviluppati e meno orientati al mercato. Le teorie presentate da La Porta *et al.* sottolineano come l'adozione di determinate regole da parte di un paese, ed in particolare la scelta fra un sistema orientato *civil law* piuttosto che *common law*, sia il risultato di eventi storici, piuttosto che il risultato di una scelta politica precisa e consapevole volta a proteggere più o meno efficacemente i diritti degli azionisti di minoranza e dei creditori. La Porta *et al.* assumono dunque che le regole del diritto commerciale e fallimentare siano in larga misura esogene, e quindi difficili a modificarsi, in quanto

²³ GERSCHENKRON, *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, 1962, pag. 456.

²⁴ BARCA e TRENTO, *State Ownership and the Evolution of Italian Corporate Governance*, Dipartimento di ricerca della banca d'Italia, Oxford University press, 1997, pag. 543.

²⁵ ENRIQUES e altri, La borsa italiana dal secondo Dopoguerra alla fine del Novecento. Fatti e interpretazioni, in *Rivista di storia economica*, 2011, fascicolo 3 pag. 409, pag. 426.

profondamente radicate nelle tradizioni storiche e nella cultura giuridica di ogni singolo paese.²⁶

Dello stesso parere sono anche altri studi condotti sul sistema economico-societario italiano che riprendono le teorie di La Porta e le applicano all'esperienza e al vissuto del nostro paese; secondo queste ultime infatti lo scarso sviluppo di un azionariato diffuso in Italia, quindi il parziale fallimento del sistema Borsa, è dovuto alla scarsa protezione degli investitori causata soprattutto dalla forte partecipazione pubblica all'economia. I risultati delle loro analisi considerano gli effetti congiunti che hanno avuto la legge e la politica sul mercato azionario. All'inizio del secolo il capitalismo nostrano era caratterizzato da un intervento sporadico e indiretto dello Stato sull'economia e sul sistema del mercato dei titoli; da quel momento in poi però avrebbe mantenuto un suo ruolo centrale nel sistema economico salvando società in difficoltà e controllandone direttamente altre, soprattutto in settori che richiedessero ingenti investimenti. Ciò ha portato alla mancanza del ruolo, tipico invece in altri paesi, del settore privato come fonte alternativa per la ricerca di capitale, sostituito invece dall'intervento fatto direttamente dallo Stato nella scelta sul come distribuire le risorse. Tale ruolo primario ha permesso al nostro legislatore di non attribuire particolare importanza alla protezione dei diritti degli investitori, dato che lo Stato stesso godeva di una posizione di forza nella scelta dell'allocazione delle risorse.²⁷ Non deve pertanto, visti questi studi, trarre in inganno la considerazione che il sistema abbia visto un *trend* opposto a cavallo degli anni 80' e 90', considerato che quel boom del mercato azionario italiano sarebbe da ricollegarsi alla massiccia entrata in Borsa di società pubbliche a seguito della privatizzazione che stava investendo la penisola.²⁸

²⁶ ENRIQUES e altri., *op.cit.*, pag. 409, 410.

²⁷ AGANIN e VOLPIN., *The History of Corporate Ownership in Italy*, *University of Chicago Press*, *Randall K. Morck editor*, 2005, fascicolo 6 pag. 325, pag. 326.

²⁸ AGANIN e VOLPIN. *op cit*, pag. 328.

Nel caso dell'Italia, guardando al periodo antecedente al secondo conflitto mondiale, punti di conferma per questo tipo approccio si possono scorgere se si abbraccia la congettura per cui l'instabilità finanziaria legata alle crisi bancarie sia dovuta alla connivenza dell'epoca tra banca e industria. Oppure ancora altro esempio sarebbero i provvedimenti legislativi varati nel periodo del regime fascista, che potrebbero aver avuto un impatto negativo sulle possibilità di crescita del mercato azionario. È difficile però dire fino a che punto tali eventi abbiano influito sugli sviluppi del periodo successivo. Secondo Trento²⁹ l'eredità del periodo pre-bellico sarebbe stata pesante.

Egli fa propria l'ipotesi per cui la borsa non si sarebbe sviluppata perché in Italia si è affermato un modello di capitalismo del tutto peculiare, non riconducibile né a quello anglosassone, basato su *public companies* e rigida separazione fra banca e industria, né a quello centrato su gruppi misti dove la banca esercita un ruolo attivo di vigilanza e controllo sulla gestione delle imprese. Nel nostro paese all'opposto si afferma un modello fondato, da un lato, sulla separazione fra banca e industria e, dall'altro, sulla creazione di imprese pubbliche e private isolate sia da meccanismi di controllo. In Italia infatti non sono incisivi tanto gli strumenti di controllo «esterni» basati sul mercato, quindi in primis la minaccia di scalata ostile, quanto quelli derivanti dal controllo «interno» esercitato dagli intermediari finanziari, creditori o azionisti ovvero ancora dal potere politico per le imprese pubbliche. L'isolamento dal controllo esterno è stato raggiunto attraverso una scelta alternativa di separazione fra proprietà e controllo che lo sviluppo industriale e la crescita delle imprese inevitabilmente comportano: il problema è stato risolto in parte attraverso l'intervento diretto dello Stato, mentre, dall'altro lato, la struttura di gruppo, le partecipazioni incrociate e, successivamente, le azioni prive del diritto di voto hanno fornito agli imprenditori privati gli

²⁹ TRENTO, *Il gruppo di imprese come modello di controllo nei paesi ritardatari*, Temi di discussione della Banca d'Italia n. 196, 1993, pag. 72.

strumenti giuridici volti al mantenimento del controllo, per trasferirlo alle generazioni successive, senza che il frazionamento dei diritti di proprietà implicasse una reale minaccia di scalata.

Di conseguenza si delinea una situazione in Italia, a partire dal secondo dopoguerra, per cui, la borsa non serve alle banche che non deterranno partecipazioni nelle imprese e non avranno nessun coinvolgimento nella loro gestione, e non alle stesse imprese, sia pubbliche che private; queste appunto non useranno la borsa come canale di raccolta di mezzi finanziari, salvo casi particolari, e non ne faranno l'uso di uno strumento per la riallocazione della proprietà, poiché la particolare elevata concentrazione proprietaria per le imprese pubbliche, la diffusione di gruppi piramidali e di partecipazioni incrociate per le imprese private, renderanno le società di fatto non scalabili. Il secondo tipo di approccio sviluppato in letteratura evidenzia invece l'importanza dei fattori sociali, politici e del ruolo delle lobby nello spiegare le diversità dei paesi riguardo a istituzioni e regole. Roe³⁰ sostiene che i valori politici condivisi delle socialdemocrazie europee sono incompatibili con modelli di capitalismo manageriale tipici invece dei paesi anglosassoni, oltretutto con sistemi finanziari orientati al mercato. Coffee³¹ invece evidenzia come la separazione fra proprietà e controllo che ebbe luogo nelle maggiori corporation americane fra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento creò un grande gruppo di pressione, dato appunto dalla massa di piccoli azionisti dispersi, capace di sollecitare l'adozione di regole efficaci per tutelare i loro diritti. Gli elementi che ci permettono di affermare la scarsa rilevanza del mercato azionario italiano per l'economia nazionale sono: le sue ridotte dimensioni rispetto alle altre borse europee, ciò sia con riferimento al numero di società quotate che con riguardo alla percentuale di PIL generato cui le

³⁰ ROE e MARK. Political Preconditions to Separating Ownership from Corporate Control, *Stanford Law Review*, vol. 53, no. 3, December 2000, pag. 539, pag. 568,580.

³¹ COFFEE, The Rise of Dispersed Ownership: The Role of Law in the Separation of Ownership and Control, *Yale Law Journal*, 2001, volume 111 fascicolo 1, pag. 1, pag. 25-34.

stesse contribuiscono, e la poco convincente performance reddituale di lungo periodo del sistema, che è stata di gran lunga la peggiore fra quella dei mercati azionari dei principali paesi industrializzati europei, sia con riferimento al secondo Dopoguerra che all'intero ventesimo secolo.³² Il primo fattore è stato particolarmente determinante fino agli anni 80'-90' quando, a seguito della quotazione di varie imprese pubbliche in forza del periodo di privatizzazione che stava attraversando lo Stato italiano, aumentò esponenzialmente il numero e il peso economico delle società presenti sul listino di borsa della penisola.³³

La scarsa redditività del mercato invece sembra essere dovuta ad un periodo cupo del sistema economico italiano negli anni 70'. Caratterizzato da una forte inflazione, dallo *shock* del mercato petrolifero del 1973 e dal deprezzamento del cambio della lira pare che quel lasso di tempo influenzi tuttora il basso ritorno economico sull'investimento che accompagna il nostro mercato borsistico.³⁴

Quanto detto finora spiega chiaramente l'evoluzione dell'uso, pur sempre limitato, della quotazione in Italia; negli ultimi anni tuttavia un trend opposto e incoraggiante per le piccole e medie imprese si è ritagliato il suo spazio: quello iniziato a seguito dell'istituzione da parte di Borsa Italiana del Mercato Expandi nel 2003, frutto della modifica del già creato e regolato Mercato Ristretto che però non aveva ottenuto il successo sperato. La finalità principale di Expandi era quella di dotare anche l'Italia di un modello organizzativo simile a quello adottato dai mercati europei che sono rivolti alla quotazione delle piccole imprese, in particolare rifacendosi all'AIM inglese. Nel 2012 il sistema è stato ulteriormente modificato con l'attivazione di AIM Italia, al cui interno sono contenute piccole e medie società italiane ad alto potenziale di crescita quotate nell'indice FTSE AIM Italia; esso nasce

³² ENRIQUES ET ALL, *op. cit.*, pag 410, 411.

³³ ENRIQUES ET ALL *op. cit* pag 412 ma anche AGANIN e VOLPIN *op. cit.* pag 329.

³⁴ AGANIN e VOLPIN *op. cit.* pag 327.

dall'accorpamento dei mercati AIM Italia e MAC attraverso l'allineamento dei rispettivi regolamenti con l'obiettivo di razionalizzare l'offerta di quotazione dedicata alle PMI, valorizzando le esperienze maturate, e di raccogliere il massimo consenso da parte di società, investitori e operatori.³⁵ Rispetto al 2014 il mercato è triplicato in termini di società, passando dal 36 nel 2014 a 108 nel 2018; la dimensione media in termini di capitalizzazione cresce del 67% dal 2014 ; è aumentata la dimensione media delle società anche in termini di ricavi: da 28 a 43 milioni di euro. Infine, anche il numero di SPAC quotate nel quinquennio ha fatto un deciso balzo in avanti. E ancora cresce negli anni il numero di investitori istituzionali; con un numero che si aggira intorno ai poco più di 100 attualmente contro i meno di 40 fino a pochi anni fa, in particolare va notata la crescita della quota di investimento detenuta dagli esteri. Ci sono stati miglioramenti significativi anche sul fronte della governance: le società con amministratori indipendenti sono passate dall' 86% al 97%; la liquidità è migliorata in modo significativo; ed è al fine praticamente raddoppiata anche la copertura dei titoli. “Quotarsi su AIM è una opzione che vale considerare per le società con una dimensione appropriata che intendono investire nella propria ulteriore crescita” ha detto il CEO dell'Osservatorio di AIM Italia IRTop aggiungendo che i riscontri positivi sin qui ottenuti “sono un segnale di quanto le misure legislative adottate abbiano iniziato a portare risultati tangibili per le PMI che vogliono sfruttare le potenzialità del mercato dei capitali per accelerare il proprio percorso di crescita senza perdere il controllo dell'azienda e a costi Ipo dimezzati”.³⁶

³⁵COMUNICATI STAMPA DELLA BORSA ITALIANA, “Nasce Aim, mercato alternativo del capitale”, disponibile presso <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/ufficio-stampa/comunicati-stampa/2012/aimmaceng.htm>, URL consultato il 9 settembre 2019.

³⁶ INCORVATI, “Aim Italia, in cinque anni mercato triplicato”, Il Sole 24 Ore, disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/aim-italia-cinque-anni-mercato-triplicato-AEEgz9RF>, URL consultato il 9 settembre 2019.

1.2.1 L'importanza del passaggio societario-impresitoriale

Analizzato il sistema italiano così come si presenta attualmente non ci resta che introdurre la parte del discorso che più ci interessa: il passaggio generazionale dell'impresa familiare. Anzitutto questo genere di impresa da un punto di vista giuridico, data la molteplicità e diversità delle fattispecie possibili ogni qual volta il legame della famiglia si interseca con la gestione dell'impresa, ha visto la sua regolamentazione soggetta a varie evoluzioni, volte a darne una definizione omnicomprensiva. In Italia, la norma relativa all'impresa familiare è stata introdotta con la riforma del diritto di famiglia, legge n. 151 del 1975.³⁷ Prima di questa norma il lavoro familiare non era tutelato nonostante, come abbiamo visto, fosse un fenomeno ampiamente diffuso nel nostro Paese; si dava per scontata la benevolenza delle parti essendo legate da vincoli familiari, e proprio per questo si adottava una disciplina occasionale e disomogenea.

Tale riforma portò all'introduzione dell'articolo 230-bis – rubricato *Impresa familiare*- del Codice civile; da quel momento si cominciò a poter dare una definizione univoca di essa a livello giuridico. Fino a prima dell'introduzione del 230-bis il soggetto, appartenente alla famiglia, che prestava opera nell'impresa del congiunto non poteva vedersi riconosciuto i diritti patrimoniali o amministrativi, sia nei confronti dell'imprenditore che verso gli altri membri della famiglia. Dà lì in poi fu prevista una tutela minima al lavoro familiare nell'impresa, almeno quando non era possibile che la prestazione di lavoro fosse ricondotta ad un diverso rapporto giuridico, che prevedesse meccanismi diversi di tutela. Inoltre, il lavoro della donna cominciò ad essere considerato equivalente a quello dell'uomo eliminando le differenze precedentemente affermate.

³⁷ Art. 89 della l. 19 maggio 1975 n. 151 che ha introdotto, al Capo VI del Titolo VI del Libro primo del Codice civile la Sezione Sesta, intitolata, appunto, *Dell'Impresa familiare* (art. 230-bis).

Secondo tale disposizione è riconosciuta come famiglia legittima solo quella basata su un'unione matrimoniale, escludendo dunque le convivenze *more uxorio*; la questione non è stata affrontata dal legislatore, fino a pochi anni fa con la c.d. legge Cirinnà³⁸. Attraverso tale legge si è optato per la regolamentazione anche delle convivenze, prevedendo l'introduzione dell'articolo 230-ter nel Codice civile intitolato "Diritti del convivente". Con l'estensione della tutela alle unioni civili per quest'ultime è stata riconosciuta la tutela del lavoro prestato nell'impresa e le medesime garanzie che riceverebbe un coniuge. Per conviventi *more uxorio* si intendono "due persone maggiorenni unite da legami affettivi di coppia e di reciproca assistenza morale e materiale, ma non vincolate da rapporti di parentela, affinità, adozione, da matrimonio o da un'unione civile".

Con il riconoscimento dell'impresa familiare vengono anzitutto garantiti ai familiari che collaborano in essa diritti anzitutto di carattere economico come il mantenimento, parametrato alla condizione patrimoniale della famiglia, e la partecipazione agli utili, questi ultimi corrisposti in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. In secondo luogo i familiari partecipanti hanno anche un potere decisionale sulle scelte di maggiore importanza che si sostanzia nella possibilità che le questioni riguardanti: straordinaria amministrazione, indirizzi produttivi, impiego e investimento degli utili e la decisione circa la cessazione dell'attività vengano prese a maggioranza; i voti dei partecipanti all'impresa hanno tutti lo stesso valore e non esistono quote e per coloro che non hanno la piena capacità di agire il voto verrà espresso da chi esercita la potestà su di essi. Tutte le garanzie sin qui descritte, tanto economiche che non, vengono comprensivamente indicate come diritti di partecipazione all'impresa, tale diritto potrà essere trasferito però solo ad altri familiari e con il consenso di tutti i partecipanti all'impresa. In ogni caso, pur potendo essere ripartite tra i partecipati le spese sostenute per l'impresa,

³⁸ Legge n. 76 del 20 maggio 2016.

la responsabilità di fatto grava interamente sul titolare della stessa essendo egli solo a rispondere coi propri beni personali verso i creditori e che fallirà qualora si entri in una situazione di insolvenza.

Una volta inquadrata la disciplina giuridica in materia, proseguendo sulla linea dei discorsi inerenti al futuro delle realtà imprenditoriali italiane, la sfida del passaggio generazionale si riaccende in tutte le generazioni che lavorano nell'impresa negli anni³⁹.

Iniziamo dal dire che le alternative possibili nei confronti dell'impresa, nel momento in cui si rende necessario un ricambio generazionale, sono in sostanza quattro:

- I) la cessazione dell'attività, preferibilmente da realizzare nel caso della mancanza di una pianificazione del ricambio di gestione o in presenza di una attività produttiva deteriorata da una carenza di investimenti; di conseguenza tale rimedio è utilizzabile specialmente nei casi in cui porre fine all'attività non risulta provocare una grande perdita di capitale, o più in generale di ricchezza da parte della famiglia;
- II) la vendita, che può però risultare esser difficile e dolorosa soprattutto a seguito del crescere del legame tra famiglia e impresa;
- III) la successione, che prevede il trasferimento dell'impresa agli eredi con tutti le difficoltà che essa può comportare, sia in termini di soddisfacimento dei bisogni dell'impresa che di realizzo della miglior soluzione possibile per gli interessati al processo;
- IV) la trasmissione con la quale, di solito per mancanza di eredi appartenenti alla famiglia o per mancanza di fiducia nei loro confronti, l'impresa viene affidata a persone di fiducia estranee alla famiglia.

³⁹ COUTINHO e MOUTINHO, Generational Succession as Trigger for Family Business Internationalization, *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 2012, volume 2 fascicolo 1, pag. 1., pag. 8.

Andando avanti nel tempo, ed acquistando successo emerge l'opportunità di coinvolgere i membri della famiglia e condividere con essi i benefici finanziari. Il proprietario si trova in questi casi davanti a tre alternative: può scegliere di mantenere l'attività sotto il proprio controllo diretto, di mantenerlo all'interno della famiglia, oppure, può ampliare la compagine sociale della proprietà attraverso l'offerta di azioni quotate in borsa.

Nella maggior parte dei casi, l'obiettivo dell'imprenditore sembra essere semplicemente di tramandare l'attività alle generazioni future mantenendo di conseguenza controllo e proventi all'interno della famiglia⁴⁰. Infatti la tendenza ad offrire, con il passaggio generazionale, l'entrata nell'impresa anche a manager esterni alla famiglia, dandogli posizioni di gestione e affidandogli funzioni di governo, è molto utilizzata in imprese di medie-grandi dimensioni. Nelle imprese di piccole dimensioni ciò è invece più raro, l'imprenditore trasferisce proprietà e controllo a membri della sua stessa famiglia. La centralità dell'imprenditore per queste aziende, unita alla limitata dotazione di risorse finanziarie, non favorisce la programmazione della successione. Sarebbe necessario che l'imprenditore fosse consapevole dei rischi connessi a questa fase, fronteggiandoli velocemente grazie a una pianificazione da attuare su un lungo periodo⁴¹.

Concentrando il nostro discorso sulla terza possibilità, quella che opta per un trasferimento del frutto del proprio lavoro alla generazione successiva, occorre porre attenzione al fatto che le imprese familiari di piccola e piccolissima dimensione hanno dei tratti specifici e caratterizzanti; questi influenzano in maniera rilevante la gestione di un passaggio generazionale: un numero limitato di soci, un orientamento alla stabilità nel lungo periodo,

⁴⁰ DASHER e JENS, Family Business Succession Planning, *Business Horizon*, 1999, volume 42 fascicolo 2, pag. 1, pag. 1-2.

⁴¹ TURCO e altri, La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili, *Impresa progetto, Electronic Journal of Management* 2011, fascicolo 2, pag. 1, pag. 7.

una quota rilevante del patrimonio personale investita nell'impresa, familiari proprietari che occupano più di un ruolo dentro l'impresa tra proprietà, direzione e prestazione di lavoro, o ancora il fatto che i processi di ricambio nei ruoli di proprietari, di direzione e di prestatori di lavoro coinvolgeranno necessariamente membri delle stesse famiglie ed infine la tendenza da parte dei familiari, siano essi poi o no coinvolti nella gestione dell'impresa, ad attribuire una molteplicità di significati oltre che un peso emotivo al fatto di avere la proprietà di quest'ultima.⁴² La successione generazionale quindi può essere vista come una risposta alla necessità di assicurare continuità nel tempo all'azienda, organizzarsi in modo da superare la permanenza dell'imprenditore attualmente al vertice (Corbetta e Preti 1995).⁴³

Come riportato dai dati di Infocamere nel 2012, solo il 31 per cento delle imprese familiari sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione e solo il 15 per cento giunge alla terza⁴⁴.

Onde assicurare, invece, che l'impresa mantenga la sua competitività sarà necessario pianificare in tempo e in modo oculato il passaggio di consegne⁴⁵ tra l'imprenditore e l'erede, valutandone con attenzione i principali rischi ed opportunità che ogni mezzo può offrire.

In questa fase infatti dovranno rientrare, nella considerazione sul come attuare di fatto tale passaggio, tanto gli interessi dell'impresa tanto quelli psicologico-emozionali sia dell'imprenditore che di chi ne prenderà il posto. La successione è per l'appunto un fenomeno complesso, poliedrico e interdisciplinare, in cui tante prospettive si incontrano confrontandosi in

⁴² TURCO e altri, *op.cit.*, pag. 7.

⁴³ TURCO e altri, *op.cit.*, pag. 6.

⁴⁴ PANATO, "Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire", disponibile su studiopanato.it al link <https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale/>, URL consultato il 15 settembre 2019.

⁴⁵ Termine adottato da BONTI e altri nell'articolo La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche, da *Electronic Journal of Management*, 2011, fascicolo 2, pag. 1, pag. 4.

modo trasversale alle dinamiche proprietarie, gestionali e strategiche dell'impresa, con risvolti societari, patrimoniali, fiscali e legali, ma anche psicologici, sociali e familiari.⁴⁶

Nonostante le problematiche che potrebbe portare il passaggio generazionale questo spesso non è ben programmato, o meglio, soprattutto non lo è finché è in vita l'imprenditore-fondatore.⁴⁷ Soprattutto in Italia, con particolare riguardo alle imprese familiari, si riscontra spesso la mancanza di volontà da parte dell'imprenditore di porre in essere un piano specifico per la sua successione.

Prendendo in considerazione alcune statistiche⁴⁸ pare che il 95% delle successioni avvengano senza testamento, evidenziando come tale genere di studi non sia una priorità per le imprese nostrane. Secondo dati ISTAT, una pianificazione per la successione sembra essere affrontata per lo più dal compimento dei 61 anni dell'imprenditore. Programmerebbe la successione il 71,1 per cento degli imprenditori tra i 61 e i 70 anni e il 67,2 per cento degli imprenditori con oltre 71 anni. Accade spesso dunque, dato che la generazione precedente tende a passare il testimone in età avanzata, che i discendenti siano già più che maturi quando effettivamente ottengono il controllo dell'impresa. In media il primo trasferimento di proprietà si verifica dopo circa 32 anni e il secondo dopo 21 anni, ciò sottolinea come sia soprattutto il primo passaggio generazionale il più difficile, spesso proprio perché non pianificato.

Questo avviene perché i fondatori tendono a identificarsi completamente con l'organizzazione a cui hanno dato origine, tendendo di conseguenza a dilatare i tempi di permanenza al vertice dell'impresa. Spesso poi la struttura

⁴⁶ CESARONI e CIAMBOTTI., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli editore, 2012, pag. 12.

⁴⁷ TURCO *op. cit.*, pag. 8.

⁴⁸ Dati elaborati nel lavoro di FELLER, *Impresa di famiglia e passaggio generazionale*, *Azimuth Wealth Management*, pag. 6.

dell'impresa stessa, unita alla scelta imprenditoriale, è stata calibrata nel tempo sulle caratteristiche del fondatore mentre gli altri attori coinvolti, come i familiari, non hanno mai affrontato processi di ricambio generazionale e quindi non possiedono esperienza in merito.

Ciò indica di certo come il primo passaggio possa essere il più difficile, ma, non è escluso assolutamente che anche i successivi trasferimenti possano essere la causa che ha portato alla chiusura del *business*. Un secondo trasferimento, infatti, potrebbe anch'esso minare un'impresa in via di consolidamento, ovvero un'azienda vera e propria, necessitando quindi anch'esso di cautele e pianificazione accurata. Infine, il terzo passaggio solitamente è il meno pericoloso poiché l'impresa si è ormai consolidata, resa più autonoma dai membri della famiglia ed è abituata al fenomeno della successione, in termini di approcci processuali. In questo processo può, però, verificarsi un impoverimento graduale circa le capacità imprenditoriali e i tratti della personalità tipici di un imprenditore, tanto che solitamente si usa dire che “la prima generazione familiare genera e sviluppa l'impresa, la seconda generazione la continua e la terza ne determina il declino”.⁴⁹

Il processo di pianificazione della successione imprenditoriale è dunque spesso fortemente influenzato, talvolta addirittura ostacolato, dall'incapacità dell'imprenditore di riconoscere il momento in cui dovrebbe ritirarsi dalla gestione attiva della sua impresa; questo perché di norma egli è propenso alla sicurezza e alla stabilità della sua impresa ed è avverso al rischio, quindi ad investire denaro o contrarre debiti per finanziarsi. L'azienda si trova in una condizione di stasi. Per evitare il pericolo di un simile momento di stallo dell'attività imprenditoriale, è necessario che lo stesso imprenditore per tempo abbia avviato una procedura di pianificazione della successione. Questa procedura dovrebbe essere iniziata quando si è comunque un po'

⁴⁹ ALBERTI, *La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità*, 2014, pag. 176.

avanti con gli anni (45-55 circa), poiché l'imprenditore ha una buona maturità che gli consente la giusta ponderazione tra rischio e tutela di ciò che possiede ed inoltre è ancora in grado di seguire direttamente la formazione dei figli, spesso molto giovani e alle prime armi.⁵⁰

Ulteriore questione da dover valutare è la proprietà cioè chi, di fatto, controlla anche indirettamente la gestione dell'impresa; sarà questi a scegliere a quali soggetti, familiari o non, affidare le cariche aziendali e pronto a governare ed indirizzare l'impresa e le sue scelte, conferendo capitale di rischio. S'intuisce come la proprietà possa rappresentare una forza motrice oppure un impianto frenante per l'impresa familiare.

Si parla di opportunità quando si crea una visione imprenditoriale vincente in cui vi è capacità di adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno e ricerca di soluzioni flessibili, attraverso l'entrata in mercati diversi, l'offerta di prodotti nuovi e unici attraverso lo sfruttamento di competenze distintive. Tale visione imprenditoriale vincente è frutto della proprietà -intesa sempre come chi gestisce l'impresa- o comunque di un gruppo di soci che contribuiscono a crearla, sostenerla rendendola apprezzabile e affidabile agli *stakeholders*. Vi è quindi la capacità, da parte del livello strategico scelto dall'impresa, di proporre visioni imprenditoriali di lungo periodo, attraenti per parenti e non. Il capitale di rischio deve essere sufficiente a sostenere le decisioni, nonché la divisione di utili, con la priorità dell'autofinanziamento piuttosto che di distribuzione dei dividendi, senza però compromettere le necessità di liquidità dei soci, che spesso poi nel caso che trattiamo sono gli stessi familiari. Come anticipato, elemento fondamentale in una successione è la selezione dei soggetti per le cariche aziendali in base alle competenze, e non, ai legami affettivi. Una proprietà che sappia decidere con raziocinio opererà per la scelta di soggetti esterni, qualora internamente alla famiglia non

⁵⁰ PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, 2007, pag. 36.

vi siano persone con le caratteristiche e capacità necessarie, ma ,d'altra parte, la famiglia può anche decidere di ostacolare la crescita, essere conservativa e voler mantenere lo *status quo*; l'impresa si trova in tal caso con il limite ulteriore della volontà di restringere l'accesso a terzi al fine di mantenere il controllo dell'impresa all'interno della famiglia.⁵¹

Tale scelta, che parrebbe contraria ad una logica imprenditoriale pura, può essere spiegata con le teorie del *Socioemotional Wealth* e dell'*Affective Endowment*, già parzialmente introdotte nei concetti.

Secondo quanto previsto da tali studi caratteristica peculiare e distintiva delle imprese familiari è il fatto che nella gestione dell'impresa fattori non economici possano assumere un peso notevole nella scelta sul come affrontare la situazione. Anzitutto la componente emotiva propria di ogni famiglia gioca un ruolo fondamentale. Le *family firms* hanno una storia, tradizioni e ricordi che vengono tramandati nel tempo e questo fa sì che siano un contesto ricco di scambi emotivi sia all' interno della famiglia che all' interno dell'impresa stessa⁵². Le famiglie, per natura, condividono varie emozioni: amore, felicità, odio, gioia, gelosia. Quella che è percepita dai consanguinei e dalla comunità come l'identità della famiglia stessa è strettamente connessa all'identità dell'impresa, che spesso infatti porta proprio il nome della famiglia⁵³; il modo in cui l'impresa è percepita ha effetto sull'immagine e la reputazione dei proprietari familiari⁵⁴.

Si creerebbe un contesto in cui, la sicurezza dei membri della famiglia e talvolta il loro ruolo nella stessa, sono dipendenti dalla proprietà o meno

⁵¹ D. MONTEMERLO, *La proprietà familiare. Motore per la crescita o impianto frenante*, a cura di G., CORBETTA in *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, 2005, pag. 215.

⁵² KET DE VRIES, *Human dilemmas in family business*, Intenational Thomson business press, 1996, pag. 15.

⁵³ DYER e WHETTEN, *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006, volume 30 fascicolo 6, pag. 785, pag. 791.

⁵⁴ CHEN e altri, *Are family firms more tax aggressive than non-family firms?*, *Journal of Financial Economics*, 2010, volume 95 fascicolo 1, pag. 41, pag. 45.

dell'impresa e dal ruolo da loro svolto in questa. La capacità di esercitare autorità e avere il controllo sull'impresa dei familiari, a causa del forte attaccamento con essa, forniscono soddisfazione⁵⁵. I confini tra impresa e famiglia risultano molto sfumati e le emozioni vanno da una parte a un'altra. Per questi motivi nel tempo gli studi hanno cominciato a tenere sempre più in considerazione l'inclusione di emozioni nello studio delle imprese familiari.

Come già detto, le emozioni naturalmente sono presenti in tutte le imprese ma, per quelle appartenenti al genere che stiamo considerando, esse rappresentano un peso anche maggiore poiché l'uscita dalle stesse non è di solito un'alternativa facilmente praticabile. Nelle imprese familiari le persone difficilmente possono evitare le emozioni legate a famiglia e vita d'impresa, non potendo cambiare occupazione o vendere le loro azioni con facilità si trovano semplicemente senza alternativa se non riversare le loro emozioni anche nella conduzione dell'attività. Ulteriore caratteristica affrontata da questi studi è il fatto che i valori della famiglia permeano l'organizzazione (Dyer, 2003; Fletcher, 2000; Habberston et al., 2002): il mantenimento e la perpetuazione dei valori familiari attraverso il business (Handler, 1990), la continuazione della dinastia familiare⁵⁶ e la conservazione del capitale sociale di famiglia (Arregle et al., 2007) sono elementi che influenzano le scelte dell'imprenditore e degli altri membri dell'impresa. Terza caratteristica è il comportamento altruistico che vi è tra i proprietari, percepibile nel desiderio di soddisfare il benessere dell'unità familiare (Jorissen et al., 2005; Lubatkin et al., 2005; Lubatkin et al., 2007; Miller et al., 2007; Volpin, 2002). L'altruismo è qui analizzato come la motivazione per cui i proprietari dell'impresa familiare sono soddisfatti se offrono

⁵⁵ SCHULZE e altri, Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, 2001, volume 12 fascicolo 2, pag. 99, pag. 103.

⁵⁶ CASSON, The economics of family firms, *Scandinavian Economic History Review*, 1999, volume 47 fascicolo 1, pag. 10, pag. 17.

benessere agli altri dipendenti familiari, anche se ciò non garantisce un ritorno economico positivo. Il compimento di obblighi familiari basati su legami di parentela più che su competenze, capacità o performance assumerebbe perciò particolare importanza nelle imprese familiari (Jorissen et al., 2005; Lubatkin et al., 2005; Lubatkin, Durand et al., 2007; Miller et al., 2007; Volpin, 2002).⁵⁷ Occorre sottolineare come quanto detto non esclude che le scelte di queste imprese possano essere altrettanto razionali di quelle fatte dalle non familiari, in particolare quando si trovano a dover valutare diverse opzioni manageriali. La differenza starebbe nei criteri utilizzati per giudicare se queste scelte siano giuste o sbagliate, dato che si può assistere ad una variazione dei criteri con cui è valutata una scelta a seconda di quale tra queste due tipologie d'impresa è considerata.

Per il genere impresa familiare il parametro chiave è la verifica della conservazione del loro *socioemotional wealth*; per le altre imprese i criteri finanziari assumono un rilievo maggiore nella valutazione di una decisione aziendale⁵⁸; ad esempio le imprese familiari si mostrano piuttosto riluttanti nei confronti della professionalizzazione ricercando solo se necessario specialisti o manager al di fuori della cerchia dei familiari⁵⁹, o ancora il fatto che i proprietari di tali imprese possano essere più disposti a prendere decisioni finanziariamente più rischiose pur di non andare ad intaccare i rapporti col resto del parentado non basando quindi le loro scelte su motivazioni prettamente economiche.⁶⁰ La forza di queste imprese si può ritrovare nella fedeltà, che è *asset* di inestimabile valore: quando i manager

⁵⁷ GOMES-MEJIA e altri, The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *Academy of Management Annals*, 2011, pag 654.

⁵⁸ GOMES-MEJIA e altri, Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 2007, pag. 2-5.

⁵⁹GOMES-MEJIA e altri, The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *Academy of Management Annals*, 2011, pag 655.

⁶⁰GOMES-MEJIA e altri, The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *Academy of Management Annals*, 2011, volume 5 fascicolo 1, pag. 653, pag 656.

di un'impresa fanno parte dei familiari, le priorità, i valori, gli obiettivi, vengono da una fonte comune alla famiglia e vanno di pari passo per tutti. La comunicazione verbale e non verbale è velocizzata nelle *family firms* e l'aspirazione di tramandare e mantenere il nome dell'azienda incentiva i familiari a un maggiore impegno e a maggiori sforzi.⁶¹

1.2.2: Lo sviluppo del passaggio

Lo sviluppo del passaggio generazionale può essere suddiviso in tre fasi, distinte fra loro a livello teorico e temporale:

- I) prima fase è quella antecedente alla successione, essa attiene al momento in cui l'imprenditore si rende conto della necessità di tramandare il ruolo;
- II) la fase successiva riguarda invece il momento in cui l'imprenditore è portato a definire la figura del successore. Questa seconda fase può risultare molto conflittuale, perché ovviamente si possono creare dei contrasti, gelosie interne alla famiglia e difficoltà di accettazione da parte della struttura aziendale;
- III) la terza e ultima fase, che avviene a successione già avvenuta, si verifica nel momento in cui il soggetto prescelto entra in azienda nelle vesti di imprenditore.

Nulla esclude che per un primo periodo di tempo vi sia affiancamento tra vecchia e nuova generazione. Una volta conclusa la successione però, il precedente imprenditore, se continua a lavorare in azienda, dovrebbe limitarsi a svolgere funzioni di supporto, lasciando sufficiente autonomia al successore, necessaria affinché esso sviluppi le sue capacità. Questo cambiamento di vertice può portare effetti negativi o positivi. Se l'imprenditore nuovo non sarà in grado di gestire o non possiede adeguate

⁶¹ COUTINHO e MOUTINHO, 2012, *op.cit*, pag 1.

doti imprenditoriali si può avere un declino sui ritorni dell'impresa, crisi e via dicendo. In altri casi invece l'entrata di un nuovo soggetto in azienda può portare ad uno sviluppo, ad esempio migliorando un'impresa attraverso l'utilizzo di competenze nuove con risultati in termini di innovazione di prodotto o processo, rese necessarie dai cambiamenti avvenuti nel contesto esterno o comunque sia importanti per mantenere o addirittura accrescere la propria posizione competitiva⁶².

1.2.3: I soggetti coinvolti nel passaggio e il loro ruolo

Si può dire che la successione, affinché possa essere realizzata in maniera efficace, necessita del contributo e della collaborazione di una molteplicità di attori, indirizzati in anticipo all'ottenimento di un buon risultato.

Da una parte va considerata anzitutto la posizione e la figura svolta dall'attuale imprenditore, sia esso poi il fondatore o a sua volta un familiare che è arrivato a gestirla; come abbiamo visto, il soggetto appartenente alla prima generazione può incorrere in alcune difficoltà di fronte ad un passaggio di consegne, come l'essere restio a perdere il controllo o la proprietà piena dell'impresa o la difficoltà di riconoscere qualità e competenze dei collaboratori da delegare, non definendo per tempo e con le modalità adeguate la successione. Nelle imprese familiari egli di norma si trova alla gestione dell'impresa per un periodo che spazia tra i 20 e i 30 anni, il triplo o il quadruplo di quanto resta in media un CEO nelle public company. Questo perché nelle imprese familiari i CEO affrontano costi cognitivi più alti e barriere psicologiche legate all'uscita dall'impresa, acquisiscono molte conoscenze e accrescono la loro esperienza. Durante tutta la durata della carica dell'imprenditore egli ha vissuto esperienze che ne influenzano poi la percezione della sua impresa, il medesimo risultato inoltre hanno su di lui

⁶² M. TURCO *op. cit.*, pag. 7.

l'insieme di caratteristiche individuali, struttura, valori e obiettivi dell'impresa e il ruolo che il fondatore svolge in essa.⁶³ Di conseguenza coloro che considerano l'impresa come semplice mezzo per sostenere la famiglia ne limitano la crescita. Viceversa se l'attività è vista come fine a sé stessa invece i fondatori tenderanno ad incoraggiare i successori ad avere formazione ed esperienze esterne all'azienda prima di entrare nelle imprese familiari a livelli elevati.⁶⁴

Inizialmente infatti, all'avvio dell'attività l'obiettivo principale è quello di riuscire a rendere vincente il proprio *business*; col tempo e raggiunta una certa stabilità, le priorità cambiano e l'interesse diviene invece quello di poter assicurare stabilità e benessere duraturi alla propria famiglia. In quel momento, è verosimile che l'imprenditore -almeno in parte- perda la necessità e di conseguenza il desiderio di continuare a far crescere l'impresa, si abitui allo status quo, diventando dunque più conservatore e avverso al rischio che in precedenza. Nel corso degli anni, dunque, l'imprenditore cambia sia in ordine alle sue capacità gestionali, sia in ordine al suo stile di direzione che alle sue motivazioni personali. Il più delle volte questa evoluzione tende ad un unico risultato: man mano che si avvicina alla sua maturità, le aspirazioni ed i bisogni dell'imprenditore non sono più in linea con i bisogni dell'azienda.⁶⁵ Questo può essere un limite e un ostacolo allo sviluppo e al miglioramento dell'impresa. L'azienda necessita di capitali e di investimenti per l'innovazione, visto la continua mutevolezza del mercato, mentre il proprietario tende a conservare le finanze per sé stesso e la propria

⁶³ GOMES-MEJIA e altri, The determinants of executive compensation in family-controlled publicly traded corporations, *Academic of Management Journal*, 2003, volume 46 fascicolo 2, pag. 226, pag. 227-228.

⁶⁴ GARCÌA-ÁLVAREZ e altri, Socialization patterns of successors in first- and second-generation family businesses, *Family Business Review*, 2002, volume 15 Fascicolo 3, pag. 189 pag 191.

⁶⁵ AMBROSETTI, *Le imprese familiari: la professionalità non è ereditaria*, Milano, 2004, pag.70.

famiglia. Questo interesse verso i membri della famiglia può anche condurre l'imprenditore di prima generazione a selezionare come successori i discendenti, però non tenendo conto delle loro effettive capacità, delle loro competenze e attitudine a quel genere di mansioni. Tale tipo di contrasto può essere risolto mantenendo alte le aspirazioni dell'organizzazione. La definizione di standard elevati per quanto riguarda il tasso di crescita aziendale sia il rendimento dei dipendenti permette di sviluppare tutta una serie di energie organizzative. È fondamentale che l'impresa abbia degli obiettivi che la spingano a crescere senza sosta.

Stabilite le caratteristiche proprie dell'imprenditore-fondatore e come queste influenzano il passaggio generazionale, il secondo soggetto ad entrare nella discussione è ovviamente il ricevente, o i riceventi nel caso in cui alla successione nell'impresa partecipi più di un familiare. Nei suoi confronti è importante riuscire a indirizzare correttamente l'eventuale contrapposizione con il soggetto che attualmente conduce l'attività d'impresa; non tutti i familiari infatti saranno idonei a sostituire l'imprenditore, saranno presi in considerazione solo quelli che presentano alcuni requisiti ed effettive capacità, sulla base di ciò che venga ritenuto importante per la gestione dell'impresa.

In tal senso assume una certa rilevanza la creazione di una corretta identità professionale per la seconda generazione, tale che questa possa essere compatibile, meglio complementare, a quella dell'imprenditore di prima generazione di cui prenderà il posto. Si parla in letteratura^{66 67} di capitale umano e di capitale sociale: quello umano consta di due dimensioni di cui una generica, che attiene all'istruzione ed educazione ricevuta dal successore,

⁶⁶ MASCIARELLI e altri, Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale, *Rivista piccola impresa*, 2010, fascicolo 1, pag. 47, pag. 55.

⁶⁷ Il punto di cui si tratta è stato inizialmente approfondito da BECKER nell'articolo *Investment in Human Capital: a theoretical analysis*, *Journal of Political Economy*, 1962, volume 70 fascicolo 9.

e una seconda componente denominata specifica che è data dall'esperienza del successore, sia imprenditoriale, svolta nell'impresa familiare, che manageriale in un'altra impresa. Su tali esperienze c'è da dire che solitamente richiederanno una maggiore responsabilità e capacità, visto il ruolo più alto che si tende a concedere all'erede, nel caso in cui siano svolte nell'azienda di famiglia. Il risvolto positivo di tale scelta sarebbe quello di poter garantire una maggior consapevolezza e una maggiore capacità nello svolgere poi il proprio ruolo; queste caratteristiche vengono acquisite in forza del fatto che il lavoro svolto nell'impresa di famiglia sarà altamente attinente ad una futura successione. Ad un maggior capitale umano corrisponde una probabilità più alta di fare scelte migliori in tutte le fasi del passaggio dell'impresa. Dall'altra parte invece il capitale sociale è espressione delle capacità relazionali dei *leader*. Relazioni basate sulla fiducia reciproca favoriscono la *performance* delle imprese familiari. Un capitale umano di natura generica infine risulta necessario per scegliere il nuovo leader e soprattutto per definire i ruoli all'interno dell'azienda. Un ottimo livello di capitale sociale necessita oltre che di buone relazioni con il *leader* e con i familiari coinvolti nella gestione, anche con i familiari esterni alla vita dell'impresa nonché con i dipendenti esterni al nucleo e con i vari *stakeholders*. Chi riceverà il controllo e la gestione dell'impresa, per poter trarre il meglio dal ricambio e limitare i contrasti dovrebbe essere in grado di: saper comprendere i bisogni attuali dell'organizzazione, percepire e contrastare le problematiche che possono accompagnare il passaggio delle consegne e sviluppare un clima di consenso intorno a sé.⁶⁸

Distinte, tra di loro e nei loro atteggiamenti ovvero aspirazioni, le due figure della generazione cedente e di quella ricevente occorre concentrarsi sulla parte centrale nella successione in un'impresa di famiglia: il passaggio di competenze tra prima e seconda generazione.

⁶⁸ MASCIARELLI e altri., *op. cit.*, pag. 56,57.

In tale fase della successione si possono presentare diverse casistiche; per poter definire con chiarezza tutte le alternative possibili queste saranno elencate singolarmente in base al numero di figure appartenenti alla prima o alla seconda categoria, rispettivamente quella dell'imprenditore cedente e quella del successore ricevente.

GENERAZIONE CEDENTE	GENERAZIONE RICEVENTE	EVENTUALI PROBLEMATICHE DA AFFRONTARE NEL PASSAGGIO
Più soggetti	Nessun soggetto	Risulterà necessario riuscire a distribuire il potere tra i proprietari ancora in vita evitando il crearsi di contrasti dannosi per la vita dell'impresa, fino ad arrivare però prima o poi al ripresentarsi del problema.
Un soggetto	Nessun soggetto	Bisogna decidere a chi si vuole lasciare l'azienda, questo si deve al fatto che non c'è una figura che sia potenzialmente idonea in famiglia.
Un soggetto	Un soggetto	È importante saper scegliere il momento opportuno e le modalità

		corrette per effettuare il passaggio.
Più soggetti	Un soggetto	Potrebbero insorgere problemi di convivenza tra i superstiti della prima generazione e quell'unico soggetto, appartenente alla seconda generazione. Tra queste due figure spesso non vi è poi necessariamente un legame di sangue diretto, con conseguenti maggiori difficoltà in vista di un'eventuale conciliazione.
Un soggetto	Più soggetti	Occorre fare una scelta sul come suddividere il potere tra i vari discendenti.
Più soggetti	Più soggetti	È il caso più complicato in cui sarà opportuno prevedere possibili rivalità tra i soggetti appartenenti alle due generazioni ed i contrasti all'interno delle stesse.

Il modello ideale è quello in cui la successione viene preparata congiuntamente da entrambe le categorie di soggetti. Il processo di

pianificazione dovrebbe pertanto delineare il quadro di riferimento futuro per la famiglia e per l'impresa ed essere nel contempo sufficientemente flessibile e in grado di adattarsi alle dinamiche di contesto; di modo che l'impresa possa mantenere e conservare per quanto possibile le tradizioni e le esperienze tramandate, magari insieme al vantaggio competitivo che spesso è dato proprio dal fatto che sia la famiglia a condurre l'attività.⁶⁹ Il tutto senza però dover imporre alla nuova generazione un sistema non più del tutto al passo coi tempi e che loro non sentono proprio. La *familiness*, cioè il connubio tra risorse della famiglia, le risorse dell'impresa e le competenze sia di familiari attivi nella gestione sia dei collaboratori invece esterni al nucleo⁷⁰, rischia infatti di sgretolarsi con la successione. La *familiness* porta come risultato una maggiore sicurezza e coscienza del proprio operato, con conseguente unione tra i membri della famiglia e condivisione strategica degli obiettivi. Tali aspetti sono alla base delle performance migliori delle imprese familiari rispetto alle altre che non lo sono.⁷¹ La *familiness* però può essere anche fonte di debolezze, soprattutto nella presa delle decisioni e dell'organizzazione del passaggio generazionale, risultando particolarmente negativa in questa fase rallentandola ed esasperandone quegli aspetti non condivisi da tutti. Ciò perché può accadere che la volontà di mantenere lo *status quo* e di resistere al cambiamento, che inevitabilmente è connesso alla successione, venga da quei membri familiari o collaboratori esterni che temono un ridimensionamento dei loro poteri, responsabilità e ruolo generico all'interno dell'impresa a seguito della nuova riorganizzazione. L' impatto

⁶⁹ BAUER, *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1997, pag. 203.

⁷⁰ ENSELY e ALLISON, An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, volume 1042 fascicolo 2587, pag. 267, pag. 268.

⁷¹ ENSELY e ALLISON, *op. cit.*, 2005, pag. 269.

della *leadership* tuttavia è più complesso e andrà ad investire tutta l'impresa familiare.⁷²

1.3.1: I mezzi giuridici per effettuare il passaggio

Inquadrati così i termini della discussione circa i soggetti che saranno coinvolti nella successione e del ruolo che questi dovranno ricoprire all'interno dell'impresa assume rilievo il tipo di istituto scelto per realizzare tale passaggio generazionale. Il nostro legislatore infatti, nel corso del tempo, ha sviluppato una serie di leggi ed ha introdotto un certo numero di istituti proprio al fine di poter garantire una maggiore protezione a questa delicata fase di vita dell'impresa. Quando si parla pertanto di passaggio o successione nella e della impresa possono essere presi in considerazione tanto le soluzioni previste appositamente per questo scopo dal codice civile, quanto i mezzi garantiti invece dall'uso di uno degli istituti societari ammessi nel nostro paese.

Alla prima categoria, quella degli strumenti proposti direttamente dal o, comunque ricavabili nel, nostro codice, appartengono:

1. il "patto di famiglia"
2. il fondo patrimoniale di famiglia
3. l'intestazione fiduciaria e l'affidamento fiduciario
4. la donazione.

Diversamente saranno ascrivibili alla categoria delle soluzioni societarie, da una parte, tutte quelle forme di trasferimento che prevedano la creazione di una NewCo. e l'eventuale successiva ripartizione delle quote di questa, qualunque sia poi il genere di società prescelto, ovvero quelle ipotesi in cui il passaggio venga effettuato direttamente con la cessione di quote della società-impresa già esistente. Tale seconda categoria offre, rispetto alla prima, una rosa di soluzioni alquanto varia; in questa analisi si porrà

⁷² ENSELY e ALLISON., *op. cit.*, 2005, pag. 271.

maggiormente l'attenzione sull'obiettivo di poter creare un passaggio di successo, di conseguenza particolare enfasi in tal senso assume la creazione di una holding per la famiglia- la cosiddetta cassaforte- intesa per l'appunto come una società che abbia come scopo principale, anche se non necessariamente esclusivo, quello di detenere le quote dei vari eredi che hanno beneficiato del totale o parziale passaggio di proprietà dell'azienda e relativa attività imprenditoriale. Pertanto verrà descritto il possibile utilizzo dei principali strumenti societari che consentano di ottenere la creazione di una holding, la cui direzione resti in mano alla famiglia di modo che il passaggio alla generazione successiva venga assicurato; senza trascurare poi nell'analisi quegli strumenti che pur non generando necessariamente una holding ne assicurino comunque gli stessi risultati ed effetti in termini di trasferimento della proprietà dell'azienda e di direzione dell'attività d'impresa.

1.3.2.1: Strumenti e istituti proposti dal legislatore nel codice civile

Una prima forma di tutela prevista per la fase di vita dell'impresa di cui stiamo trattando è stata già introdotta dal nostro legislatore attraverso la creazione di una serie di istituti che consentano all'imprenditore, anche quando è in vita, di poter pianificare e regolare la sua successione alla direzione e alla proprietà dell'impresa. Il primo ad essere trattato è il patto di famiglia che è una forma contrattuale di deroga al divieto di patti successori, tale previsione intende salvaguardare la libertà di disporre della propria successione mediante un atto di ultima volontà, revocabile fino alla morte. Simile, da questo punto di vista, al patto sarebbe la donazione ma preferibile per un confronto è invece il fondo patrimoniale familiare; negli ultimi anni è stato oggetto di alcune pronunce da parte della Corte di Cassazione che ne hanno in parte modificato gli effetti. Esso oggi, pur non avendo mai avuto

direttamente lo scopo di realizzare un passaggio generazionale dell'impresa, sembra aver perso anche la sua valenza di creazione di un patrimonio separato dell'imprenditore, utilizzabile per isolare beni ritenuti necessari nell'attività imprenditoriale per poter poi un giorno far succedere i propri eredi al controllo. Ultime ad essere considerate saranno quelle altre forme contrattualistiche che consentono di separare parte del proprio patrimonio per destinarlo al soddisfacimento di interessi altrui, quali l'intestazione e l'affidamento fiduciari.

1.3.2.2: il patto di famiglia

L'istituto denominato patto di famiglia è stato introdotto nel codice civile con la legge n.55 del 2006 che ha introdotto gli articoli 768 *bis* e seguenti-rubricati, al Capo V *bis* del Titolo VI libro Secondo, "del patto di famiglia" - .Con l'utilizzo del suddetto contratto è possibile per l'imprenditore-familiare, senza la necessità di atto testamentario o di donazione, poter anticipare la propria successione per quanto riguarda il trasferimento della proprietà dell'impresa ai figli o ai nipoti, in un'ottica di continuità della stessa. Potendo il dante causa disporre dei beni, che rientreranno nel patto di famiglia, quando egli è ancora in vita questo istituto è evidentemente una deroga al divieto di patti successori *ex art. 458 c.c.*; non a caso quest'ultimo articolo espressamente rimanda a quanto previsto *ex 768-bis* e seguenti che per l'appunto regolano il patto di famiglia.

Dal punto di vista operativo si prevede che l'attività di impresa, o meglio le sue partecipazioni, vengano attribuite al discendente continuatore e agli altri partecipanti in via definitiva, costituendo un patrimonio separato sottratto alla futura successione dell'imprenditore. Attraverso il contratto del patto di famiglia l'imprenditore può pianificare di trasferire l'impresa, ai discendenti che ritiene più idonei, a titolo definitivo. All'apertura della sua successione le sue

decisioni non potranno essere rimesse in discussione sulla base dell'applicazione delle norme successorie.

Si consente così che il passaggio generazionale possa avvenire in maniera graduale, permettendo all'imprenditore di effettuare un vero e proprio "passaggio di consegne", essendo ancora in vita, a favore del suo successore, garantendo stabilità in questa delicata fase di trasferimento degli assetti proprietari per il futuro.⁷³ Perché l'agevolazione prevista produca effetto è necessario che il patto rispetti alcuni requisiti espressamente previsti quali: la forma di atto pubblico necessariamente gratuito la cui mancanza è causa di nullità⁷⁴; la partecipazione obbligatoria all'atto notarile, oltre che dell'imprenditore e degli assegnatari- i figli beneficiari- anche, del coniuge dell'imprenditore e di tutti i soggetti che sarebbero legittimari se si aprisse in quel momento la successione testamentaria dell'imprenditore. L'ultima disposizione è prevista in quanto tali soggetti legittimari, insieme al coniuge, hanno diritto di percepire, dai figli assegnatari, una somma a titolo di liquidazione del valore delle quote di legittima. Non è esclusa in alternativa la liquidazione in natura, ricevendo alcuni beni al posto del denaro; la liquidazione può anche avvenire con un contratto successivo, purché collegato al patto di famiglia e con la presenza degli stessi partecipanti. Quanto ricevuto in tal modo a titolo di liquidazione verrà imputato alla quota di legittima.^{75 76}

Sarà il contratto stesso a dover specificare se nel patto di famiglia sarà o meno previsto il diritto di recesso; se manca la clausola sul diritto di recesso per sciogliersi dal vincolo l'interessato dovrà necessariamente ottenere lo scioglimento del primo patto, facendo poi stipulare un secondo, nuovo, patto

⁷³ VOLA, *La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms*, Giappichelli Editore, 2012, pag. 78.

⁷⁴ Art. 768 ter c.c.

⁷⁵ Ex art. 768 quater c.c.

⁷⁶ VOLA *op. cit.*, pag. 7.

di famiglia con gli stessi soggetti che avevano partecipato al precedente. Il patto di famiglia può dunque essere sciolto o modificato esclusivamente con un nuovo patto di famiglia o se il patto stesso lo prevede.⁷⁷ Più difficile risulta essere l'impugnazione del contratto, prima di adire il Giudice infatti è necessario esperire un procedimento di mediazione- c.d. metaconciliazione- il quale dovrà svolgersi dinnanzi ad un ente di conciliazione che abbia ottenuto il riconoscimento presso il Ministero della Giustizia, il tutto da svolgersi poi alla presenza di un avvocato. Una volta appurato questo occorre precisare anzitutto che per espressa previsione di legge quanto ricevuto dal coniuge e dai legittimari non può essere oggetto di collazione o di un'azione di riduzione. In secondo luogo, se il patto di famiglia è stato stipulato approfittando di un "vizio del consenso" -quindi qualora qualcuno fosse stato in errore ovvero costretto a sottoscrivere il patto con violenza o con l'inganno-, l'azione di annullamento del patto è possibile ed è concessa a ciascun partecipante al patto, quindi tanto per l'imprenditore e gli assegnatari che per il coniuge e i legittimari, entro il termine di un anno.

Infine se il coniuge o alcuni legittimari non partecipano al patto di famiglia, e successivamente venga a mancare l'imprenditore, per essi è prevista la facoltà di chiedere ai figli assegnatari la corresponsione della somma dovuta a titolo di liquidazione più gli interessi legali: nel caso in cui i figli non versassero tale somma, il patto di famiglia può, anche in tale caso, essere impugnato, ma sempre entro un anno.

Parte della dottrina ritiene che il patto di famiglia una volta stipulato per contratto, ove abbia ad oggetto beni immobili o mobili iscritti in pubblici registri, non sia sottoponibile all'applicazione dell'art. 2929-bis c.c.; norma, quest'ultima, introdotta nel 2015 che prevede che il creditore danneggiato dalla creazione di un vincolo di indisponibilità o da un'alienazione a titolo gratuito fatte dal debitore possa avviare subito l'esecuzione forzata, munito

⁷⁷ Ex art. 758 septies c.c.

di titolo esecutivo ancorché non abbia preventivamente ottenuto sentenza dichiarativa di inefficacia, se trascrive il pignoramento nel termine di un anno dalla data in cui l'atto è stato trascritto. Si è portati a credere dunque che il patto di famiglia costituito dal trasferimento di una azienda o delle sue quote, anche qualora possa pregiudicare il creditore, non ricada nel campo di applicazione dell'art. 2929-bis cod. civ. Un secondo tipo di interpretazione prevederebbe invece l'applicabilità del 2929-bis anche al patto di famiglia in forza del fatto che la disposizione normativa fa espressamente riferimento agli atti di trasferimento "gratuiti" risultando astrattamente applicabile alle donazioni di qualunque tipo, anche modale, esse siano; visto che nel caso trattato il disponente si spoglia del suo patrimonio senza ricevere nulla in cambio il 2929-bis sarebbe applicabile. Tale ricostruzione però si limita ad analizzare la sola attribuzione in favore dei destinatari dell'azienda o delle quote sociali, magari «compensata» da attribuzioni effettuate dallo stesso ascendente nei riguardi degli altri legittimari. Ma, come previsto dalla norma stessa, il patto di famiglia prevede anche un altro elemento, essenziale per l'efficacia del contratto: la liquidazione delle quote degli altri legittimari, o, in alternativa, dalla rinuncia da parte di costoro. Sembra possibile allora sostenere che, le attribuzioni in cui si sostanzia la liquidazione dei diritti dei legittimari non destinatari dell'azienda o delle quote sociali, nonostante siano trasferimenti senza corrispettivo, essendo finalizzate a consentire che la cessione dell'azienda o delle partecipazioni societarie, non possa essere in futuro messa in discussione, non darebbero luogo ad una liberalità nell'accezione invece richiesta dalle donazioni. Se così è, come sembra, l'art. 2929 bis non si applicherà anche ai patti di famiglia.⁷⁸

⁷⁸ *IL QUOTIDIANO GIURIDICO*, "Art. 2929-bis c.c.: patti di famiglia e accordi in sede di separazione o divorzio" disponibile su <http://www.quotidianogiuridico.it/documents/2015/12/18/art-2929-bis-c-c-patti-di-famiglia-e-accordi-in-sede-di-separazione-o-divorzio>, URL consultato il 2 ottobre 2019.

Infine è opportuno ricordare che l'istituto in esame è richiamato anche dal TUSD⁷⁹ -testo unico delle disposizioni concernenti l'imposta sulle successioni e donazioni- all'art 3 -rubricato "trasferimenti non soggetti ad imposta" - con l'apposizione del comma 4-*ter* introdotto con la Legge Finanziaria del 2007. L'introduzione del nuovo articolo fu prevista a seguito delle difficoltà incontrate nel passaggio generazionale, non solo in Italia, ma anche a livello europeo, causate per la maggior parte a causa della difficoltà di riorganizzare la governance a seguito del trasferimento. Alla luce di questi motivi la stessa Commissione della Comunità europea ha iniziato a perorare l'eliminazione di questi vincoli di natura successoria che rendevano più difficoltoso il passaggio generazionale⁸⁰. Il legislatore è pertanto arrivato a prevedere che i trasferimenti, in favore dei discendenti, di aziende, di rami di esse, di quote sociali o di azioni, non sono soggetti ad imposta nel caso integrino i requisiti richiesti. Come esplicitato direttamente dalla norma affinché l'esenzione dall'imposta produca i suoi effetti è necessario che: <gli aventi causa proseguano l'esercizio dell'attività d'impresa o detengano il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento, rendendo, contestualmente alla presentazione della dichiarazione di successione o all'atto di donazione, apposita dichiarazione in tal senso. Il mancato rispetto della condizione di cui al periodo precedente comporta la decadenza dal beneficio, il pagamento dell'imposta in misura ordinaria, della sanzione amministrativa prevista [...] e degli interessi di mora decorrenti dalla data in cui l'imposta medesima avrebbe dovuto essere pagata.> La decadenza dal beneficio può inoltre verificarsi anche in modo parziale, come nell'ipotesi in cui il beneficiario, nel quinquennio, ceda un ramo dell'azienda. In tale ipotesi la decadenza dal beneficio si verifica

⁷⁹ Testo unico del 31 ottobre 1990 n. 346.

⁸⁰ Raccomandazione del 7 febbraio 1994 e la successiva Comunicazione del 28 marzo 1998 della Commissione della Comunità europea.

limitatamente al ramo di azienda trasferito, purché, per la parte d'azienda non trasferita, il cedente prosegua l'esercizio dell'attività d'impresa. Infine è previsto, di nuovo dall'art 3 al comma 4 *ter*, che, nel caso di trasferimento di azioni o quote sociali, di cui all'art. 73 comma 1 lettera a) del TUIR⁸¹ -quindi anche per le società di capitali- che in capo al dante causa venga acquisito o integrato il controllo ex art 2359 c.c.; di conseguenza si richiede che il soggetto nei confronti del quale è effettuato il trasferimento acquisisca o integri la maggioranza dei voti esercitabili in sede di assemblea ordinaria.

1.3.2.3 Fondo patrimoniale della famiglia

Il fondo patrimoniale viene usato come strumento per mettere al riparo i beni di famiglia, solitamente si usa in particolare per gli immobili, dagli imprevisti del futuro e da eventuali debiti contratti dai genitori; in tal caso il fondo garantirebbe la protezione non solo dalle riscossioni da tenersi in forza di provvedimenti tributari- cartelle esattoriali, accertamenti dell'Agenzia delle Entrate -, ma anche di tutti quei debiti derivanti dall'attività lavorativa -crisi, fallimento, provvedimento giudiziario presentato da un lavoratore contro l'imprenditore- o da eventuali azioni giudiziarie civili e penali che termino con sfavorevole e prevedano una condanna al pagamento di denaro. Ovviamente effetto del fondo patrimoniale, a prescindere dalle modifiche recenti dovute alle decisioni della suprema Corte, non sarà quello di garantire un passaggio della proprietà dell'impresa alle generazioni successive ma potrà efficacemente assicurare che i beni della famiglia, specialmente quelli che fungono da elementi chiave – particolari immobili, macchinari o fondi- per l'impresa da essa gestita, siano posti al sicuro dai creditori personali dei soggetti che attualmente sono gli imprenditori di prima generazione; il tutto

⁸¹ Introdotto con D.P.R. n. 917 del 22 dicembre 1986.

nell'ottica di assicurare la disponibilità di beni ritenuti essenziali per l'attività imprenditoriale anche alle generazioni successive.

Un fondo patrimoniale è definito come un complesso di beni, siano essi immobili, mobili registrati, universalità di beni o titoli di credito, costituito ai fini di soddisfare i bisogni della famiglia. La relativa disciplina è contenuta nel codice civile agli art. 167 e ss., la sua introduzione da parte del legislatore è dovuta alla volontà di sostituire istituti più desueti come la dote e il patrimonio familiare.⁸² Viene riconosciuto al fondo l'effetto di creare un patrimonio separato- essendo stato definito dalla Cassazione come un vincolo di destinazione-⁸³, con la diretta conseguenza che sui beni oggetto del fondo patrimoniale non è possibile agire forzosamente; beni e frutti risponderanno pertanto solo delle obbligazioni contratte nell'interesse della famiglia, qualora il fondo fosse stato poi costituito fraudolentemente, allo scopo di sottrarre beni alla garanzia dei creditori, è possibile esperire azione revocatoria.⁸⁴

Il fondo può essere costituito tanto dai coniugi tramite atto di costituzione, anche durante il matrimonio, quanto da un terzo, nel qual caso però la costituzione del fondo si perfeziona con l'accettazione dei coniugi fatta anche con atto pubblico posteriore. Il terzo inoltre ha la possibilità di costituire il fondo patrimoniale per testamento a titolo di legato, anche in questo caso sarà tuttavia necessaria l'accettazione di entrambi i coniugi. La proprietà dei beni conferiti spetta ad entrambi i coniugi che però non possono disporre per scopi estranei agli interessi della famiglia. “Se non è stato espressamente consentito nell'atto di costituzione, non si possono alienare, ipotecare, dare in pegno o comunque vincolare beni del fondo patrimoniale se non con il consenso di entrambi i coniugi [...]”⁸⁵. Nell'ipotesi in cui non venga

⁸² TORRENTE e SCHLESINGER, *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè editore, 2013, pag. 1197.

⁸³ Sentenza n 15297 del 29 novembre del 2000.

⁸⁴ *Ex art. 170, c.c.*

⁸⁵ *Ex art. 169, c.c.*

raggiunto il consenso di entrambi i coniugi, per il compimento di un atto di straordinaria amministrazione, è consentito all'altro coniuge può ottenere dal giudice l'autorizzazione a compiere l'atto se dimostra che questo risponde agli interessi della famiglia. Non possono beneficiare del fondo le coppie di fatto e lo stesso cessa i suoi effetti in caso di morte del coniuge, separazione, divorzio o annullamento del matrimonio. La sua funzione principale è quella di soddisfare i bisogni della famiglia quali i relativi ai diritti di mantenimento, assistenza e contribuzione.⁸⁶

Con una recente pronuncia⁸⁷ la Corte di Cassazione ha statuito per l'appunto che l'atto di costituzione del fondo patrimoniale determina soltanto un vincolo di destinazione sui beni e, anche se compiuto da entrambi i coniugi, è un atto a titolo gratuito e, pertanto, soggetto ad azione revocatoria ai sensi dell'art. 2901 c.c.. La gratuità dell'atto fonda, nella ricostruzione della suprema Corte, la sua dichiarazione di inefficacia ai sensi dell'art. 2901 c.c. se sussiste anche solo la mera conoscenza del pregiudizio in tal modo arrecato ai creditori. Con le parole della suprema Corte: “la costituzione del fondo patrimoniale per fronteggiare i bisogni della famiglia non integra di per sé, l'adempimento di un dovere giuridico, non essendo obbligatoria per legge, ma configura un atto a titolo gratuito, non trovando contropartita in un'attribuzione in favore dei disponenti”. Questa sentenza della suprema Corte è stata l'ultima di una serie di decisioni che hanno nel tempo fortemente limitato la capacità dell'istituto in esame di proteggere i beni oggetto del vincolo apposto con la costituzione del fondo. Altro esempio, in tal senso, è quello presentato dall' Ordinanza n. 25443 del 26 ottobre 2017 della Corte di Cassazione, che ha fatto ricomprendere nel concetto di “beni familiari” molte più tipologie di debito rispetto che in passato, e affermando che spetta al debitore l'onere di provare che tali beni siano estranei al soddisfacimento

⁸⁶ TORRENTE e SCHLESINGER *op. cit.*, pag.1199.

⁸⁷ Sentenza Corte di Cassazione Civile, I Sezione n. 3641 del 14 febbraio 2018.

delle esigenze della famiglia; si presumono pertanto relativi al soddisfacimento di esigenze familiari anche i debiti contratti per la propria attività lavorativa o imprenditoriale. Infine, l'istituto sembra aver perso parte della sua efficacia anche a seguito dell'emanazione del d.l n.83 del 2015 che ha introdotto il già trattato art 2929 *bis* nel nostro codice civile. Il nuovo articolo mitiga direttamente l'efficacia del vincolo patrimoniale apposto sui beni oggetto del fondo patrimoniale; precedentemente alla sua introduzione il creditore doveva dare luogo a una causa ordinaria, con tutte le garanzie del caso, prima di poter soddisfare il proprio credito nei confronti del patrimonio del debitore appartenente al fondo. Il procedimento doveva concludersi con una sentenza dichiarativa del giudice circa l'inefficacia del trasferimento nei confronti del creditore precedente, solo a conclusione del processo il creditore poteva soddisfarsi sui beni del debitore che facevano parte del suo patrimonio separato. Con la nuova legge il creditore può procedere ad esecuzione forzata anche in pendenza di giudizio; è fatta salva la possibilità del debitore di opporsi all'esecuzione ma ciò comporta un'inversione dell'onere della prova e una limitazione del diritto di difesa, la possibilità di opposizione è infatti riservata al solo caso di contestazione del pregiudizio, che deve essere nota al debitore, e questi sono motivi notoriamente difficili da provare.

1.3.2.4 L'intestazione fiduciaria e l'affidamento

Dopo aver descritto la disciplina di patto di famiglia e del fondo patrimoniale della famiglia dobbiamo, per concludere l'analisi relativa agli istituti che non prevedono un uso della forma societaria, introdurre gli ultimi due esempi della categoria considerata tra di loro simili: intestazione e affidamento fiduciari.

L'intestazione fiduciaria sorge attraverso un contratto di mandato, *ex art 1703* del codice civile, in base al quale un soggetto -il fiduciante- trasferisce un

diritto ad un altro soggetto -il fiduciario-, con l'obbligo di quest'ultimo di esercitarlo per il soddisfacimento di determinati interessi del trasferente o di un terzo. Con l'intestazione fiduciaria, il fiduciario ha il compito di amministrare in modo professionale per conto del fiduciante, garantendo trasparenza e riservatezza, il suo patrimonio. La proprietà di quest'ultimo resta in capo al fiduciante e il fiduciario agirà per la sua gestione sulla base delle istruzioni e delle direttive rilasciate dal primo o dal terzo beneficiario alla definizione del contratto occorsa in precedenza. La fattispecie considerata implica pertanto l'amministrazione e gestione dei beni affidati dal fiduciante al fiduciario; tali beni possono essere sia valori mobiliari che, ed è qui che l'istituto interessa ai fini del nostro discorso, partecipazioni sociali. Occorre a questo proposito fare chiarezza circa i casi in cui il fiduciario è tenuto all'amministrazione di beni mobiliari e quella in cui è invece tenuto alla loro gestione: quando si parla di amministrazione l'attività del fiduciario si limita ad una custodia, unita all'esercizio dei relativi diritti, del bene affidatogli fino alla restituzione del bene stesso a scadenza del termine stabilito, qualora invece si rientri nel caso di gestione di valori mobiliari è compito del fiduciario investire e disinvestire gli stessi in altri valori mobiliari.

A sua volta, l'amministrazione sottesa all'intestazione fiduciaria, può distinguersi in statica e dinamica. Al primo genere si ascrivono i casi in cui il fiduciante ha lo scopo primario che gli siano garantiti la custodia, l'esercizio dei diritti inerenti ai beni e la riservatezza nei confronti di tutti coloro che siano dotati di un legittimo potere di indagine. Ciò significa che, in base all'intestazione fiduciaria, il fiduciario deve eseguire in modo diligente l'incarico relativo all'operazione commissionata ed essere custode professionale per tutto il periodo di mantenimento del bene di cui è intestatario. Per la fattispecie di amministrazione dinamica, invece, il fiduciario si impegna ad effettuare investimenti dei beni del fiduciante in modo professionale e competente. Con l'intestazione fiduciaria, il fiduciario

diviene intestatario dei beni del fiduciante e come tale appare e agisce nei confronti dei terzi. Attraverso questo espediente viene assicurata al fiduciante la riservatezza nei rapporti fra privati, garantita anche in caso di verifica: solo su mandato del giudice, infatti, possono essere compiuti accertamenti finalizzati alla conoscenza dell'effettiva proprietà dei beni affidati. Il nostro codice civile non disciplina direttamente la figura del negozio fiduciario che comporta la conseguente intestazione fiduciaria tuttavia si ritiene ammissibile la categoria in base al generale principio dell'autonomia negoziale –*ex art 1252 e ss. del codice civile-*, il quale consente ai privati di stipulare contratti anche al di fuori dei tipi previsti dalla legge, purché diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela.

Discorso in parte analogo, rispetto all'intestazione, può essere fatto quando si vuol parlare del diverso contratto dell'affidamento fiduciario.

Il contratto di affidamento fiduciario rappresenta una nuova tipologia contrattuale che si affianca agli istituti del trust e dell'atto di destinazione previsto dall'art. 2645-ter c.c., in grado di realizzare una figura di patrimonio separato di fonte negoziale. Introdotto con la legge 112/2016, c.d. legge sul "Dopo di noi", tramite il contratto di affidamento fiduciario, il soggetto c.d. affidante conviene con il c.d. affidatario di assegnare al medesimo determinate posizioni soggettive – beni mobili, immobili, crediti e mobili registrati- affinché esse vengano gestite a vantaggio dei c.d. beneficiari, in attuazione di un programma disposto dal primo, che il secondo è tenuto ad osservare e attuare. È evidente quindi come nelle finalità, ed in una certa misura anche nelle modalità, questo istituto ricalchi in parte l'intestazione fiduciaria. L'affidamento fiduciario si sostanzia in un contratto come l'intestazione fiduciaria e non, come invece accade nel trust, in un negozio giuridico unilaterale. Tale strumento consente di realizzare il programma previsto nel contratto che istituisce l'affidamento, stabilito dall'affidante attraverso gli istituti giuridici propri del diritto italiano, rimediando così alle

inefficienze derivanti dal ricorso agli istituti tradizionali del nostro ordinamento, quali il mandato o il negozio fiduciario.⁸⁸

Il contratto di affidamento fiduciario si presta soprattutto ad essere utilizzato per la protezione dei soggetti privi di autonomia, come inabili o incapaci, i quali potranno così godere dei beni affidati al soggetto affidatario che dovrà per loro gestirli in forza del programma predisposto dall'affidante. Il programma, detto appunto "destinatorio", individuerà: le posizioni soggettive affidate sia esistenti che eventuali; le operazioni che l'affidatario potrà compiere su di esse; i beneficiari delle utilità; l'eventuale cambiamento dei soggetti da avvantaggiare e delle loro spettanze. Così facendo, l'affidatario diviene titolare formale di una posizione soggettiva relativa ad uno o più beni dell'affidante, realizzando così il contratto stesso di affidamento fiduciario l'effetto traslativo richiesto., l'affidatario riceverà dunque, relativamente a tali beni, un diritto di proprietà temporaneo e nell'interesse altrui, non corrispondente però ad un suo arricchimento patrimoniale, dato che la destinazione dei beni sarà diversa e la sua attuazione decisa, nei limiti del programma, dall'affidatario stesso. Quindi anche in questo caso i beni oggetto del contratto di affidamento saranno separati dal patrimonio dell'affidatario, il quale non potrà avvalersi delle posizioni soggettive oggetto di affidamento per rispondere delle obbligazioni contratte per cause non attinenti al programma destinatorio. Di conseguenza eredi o creditori dell'affidatario non potranno mai rivalersi sui beni oggetto del contratto. Invece, per le obbligazioni contratte dall'affidatario nella realizzazione del programma destinatorio risponde solo il patrimonio "affidato". Come per il contratto di intestazione fiduciaria, anche quello di affidamento rientra nella categoria dei contratti atipici non direttamente disciplinati dal codice civile, pertanto l'affidamento fiduciario deve essere

⁸⁸ LUPOLI, *Trusts in Italy as a living comparative law laboratory*, *Trusts & trustees*, 2013, volume 19 fascicolo 3, p.302, pag. 305.

conforme al disposto dell'articolo 1322 del Codice civile, quindi deve perseguire interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico.

In forza di quanto detto ci è possibile ora definire quale possa essere il ruolo delle due forme contrattuali sin qui descritte in materia di pianificazione successoria. Esse, diversamente da altri istituti, non andranno direttamente a regolare il passaggio di proprietà e controllo dell'impresa a favore degli eredi ma possono integrare una funzione di protezione di alcuni beni, appratenti all'imprenditore, ritenuti essenziali per lo svolgimento dell'attività di impresa; con la destinazione dei beni ad un patrimonio separato rispetto a quello dell'affidatario-imprenditore si ottiene sia una protezione degli stessi dalle ragioni creditorie di terzi sia la possibilità di rendere da subito i propri discendenti i beneficiari del contratto o, direttamente, gestori e proprietari, seppur in modo indiretto, dei beni che compongono l'azienda. Quest'ultimo approccio risulterebbe ad esempio utile nel caso di più eredi legati alla successione ma con solo alcuni di essi realmente interessati al prosieguo dell'attività di impresa: i secondi potrebbero essere coloro ai quali è affidata la gestione dei beni a favore dei primi che non gestiranno la vita dell'impresa ma ne percepiranno in parte i frutti.⁸⁹

1.3.3.1: Strumenti derivanti da istituti societari

Dopo aver preso in considerazione gli istituti previsti grazie al codice civile, ulteriori strumenti nelle mani dell'imprenditore per poter gestire la propria successione nella gestione e nel controllo dell'impresa sono quelli proposti dal nostro e da altri sistemi legali nel diritto commerciale.

⁸⁹ GROSSO e altri, *Il Wealth Planning. Strumenti a tutela del patrimonio*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, luglio 2018, pag. 40.

Ci si riferisce in particolare a quegli istituti societari con i quali rimodellare l'attuale struttura proprietaria dell'impresa onde trasferirne parte della proprietà o delle sue rendite ai propri discendenti.

Verrà trattato in questo studio soprattutto la possibilità di conferire quote o azioni con lo scopo di creare una società, o ripartirne una già esistente, di modo che la stessa sia controllata da coloro che succedono all'imprenditore alla guida dell'attività. Nello specifico, l'uso di questi mezzi risulta spesso il metodo più efficace per poter tradurre nella pratica quanto si sia già stabilito all'interno del nucleo familiare, tramite accordi e valutazioni effettuate tanto dall'imprenditore cedente che dai familiari riceventi, circa il futuro dell'impresa e della sua gestione. L'obiettivo dei diversi membri della famiglia, sarà quello di veder rappresentate le proprie aspirazioni verso l'impresa attraverso la partecipazione alla società che a sua volta gestisce il business di famiglia.

1.3.3.2: Il conferimento di quote o azioni per creare Holding di famiglia

L'uso di un qualsiasi genere di società per regolare la successione consente all'imprenditore un significativo margine di scelta, vista l'ampia varietà delle soluzioni societarie utilizzabili e la possibilità di attingere alle esperienze passate. Quest'ampia rosa di possibilità ipotizzabili rende difficile un inquadramento preciso di tutti gli istituti ascrivibili alla categoria delle soluzioni societarie.

Importante in quest'ottica è valutare preliminarmente il conferimento: esso rappresenta uno strumento rilevante nella successione generazionale dell'impresa familiare in quanto permette di creare veicoli societari che consentono il trasferimento del controllo societario da un soggetto ad un altro. Nel nostro caso il conferimento, che può riguardare tanto la totalità dell'azienda familiare quanto un suo ramo quanto parte delle relative

partecipazioni societarie, permette di raggiungere alcuni obiettivi importanti in questa fase di transizione. Occorre specificare che per azienda si intende un'universalità di beni materiali ed immateriali, di rapporti giuridici -quali ad esempio crediti e debiti- inerenti all'esercizio dell'impresa.⁹⁰ Anzitutto mediante conferimento sarà possibile separare il patrimonio aziendale da quello personale dei membri della famiglia, distinguendo così i vari livelli di rischio in base alla partecipazione di ogni membro al capitale della società; esso permette poi di costituire le c.d. holding di famiglia, le quali costituiscono un elemento intermedio tra la famiglia e l'attività operativa e rappresentano la sede di confronto tra familiari. Discutendo poi, circa gli aspetti decisionali dell'impresa familiare, direttamente all'interno della holding si può evitare che eventuali conflitti paralizzino l'attività operativa della stessa. Infine, la possibilità di eseguire conferimenti non proporzionali, permette di attribuire un peso specifico ai vari successori dell'imprenditore e di attribuire loro una partecipazione che, prescindendo dal conferimento dagli stessi operato, può rispecchiare l'interesse della loro presenza nella compagine sociale.⁹¹

Quindi l'imprenditore che sta pensando alla successione dovrebbe anzitutto valutare ipotesi di uso, per così dire, diretto della forma societaria: egli conferisce l'azienda o parte della stessa, trasferendo quindi in modo indiretto anche l'attività d'impresa, ad una società di capitali partecipata dai familiari. In questo modo quella che si viene a creare è una holding che in forza della partecipazione alla stessa dei membri del nucleo familiare è da questi controllata e gestita. La costituzione e l'uso così come presentato dell'holding sono parte centrale della questione attinente all'utilizzo degli istituti societari nel passaggio generazionale.

Il conferimento in analisi, rispetto alla semplice cessione d'azienda, si caratterizza per il fatto che il corrispettivo è costituito da una partecipazione:

⁹⁰ VOLA *op.cit.*, pag.84.

⁹¹ VOLA *op.cit.*, pag. 85, 86.

il conferente, a fronte di quanto dato, riceve in cambio una partecipazione nella società conferitaria che beneficia del conferimento-; pertanto corrispettivo del conferente saranno delle azioni o quote che la conferitaria emette appositamente a fronte del conferimento, come normale conseguenza dell'aumento del capitale sociale che lo stesso conferimento ha determinato. Il codice civile disciplina il trasferimento d'azienda ed i conferimenti societari; risulta utile sottolineare come la disciplina del conferimento si differenzi a seconda che si tratti di conferimento in società per azioni (S.p.a.) o a responsabilità limitata (s.r.l.). Per le S.p.a. non possono formare oggetto di conferimento le prestazioni d'opera e di servizi⁹² per i conferimenti in natura e necessaria la relazione giurata di stima da parte di un esperto nominato dal Tribunale competente⁹³, ed infine, la relazione giurata di stima effettuata dagli amministratori relativamente al corrispettivo dovuto a fronte del conferimento, deve essere soggetta a revisione. Per ciò che attiene le S.r.l., invece, non sono previsti limiti alla possibilità di conferire tutti gli elementi dell'attivo suscettibili di valutazione economica, saranno perciò compresi anche prestazioni d'opera e servizi; in quest'ultimo caso tuttavia gli obblighi assunti dal conferente devono essere garantiti, per il valore ad essi attribuito, da polizza assicurativa o da una fideiussione bancaria⁹⁴; nel caso di conferimenti in natura è invece necessaria la relazione giurata di stima da parte di un revisore legale o società di revisione⁹⁵ non essendo richiesta la relazione giurata degli amministratori.

Come già accennato, nel particolare della successione assume rilevanza la possibilità di effettuare, sia per ciò che attiene l'ambito della S.p.a. che delle S.r.l., conferimenti non proporzionali: lo statuto societario può prevedere tale opzione, sempre che la previsione non comporti poi nel concreto un

⁹² *Ex art. 2342 c.c.*

⁹³ *Ex art. 2434, c.c.,*

⁹⁴ *Ex art. 2464 c.c.*

⁹⁵ *Ex art. 2464 c.c.*

pregiudizio alla formazione del capitale sociale, il quale non può mai per legge essere inferiore al valore dei conferimenti effettuati. La non proporzionalità non ha effetti diretti nei confronti della società, esplicitando il suo effetto solo nel rapporto tra soci; essendo il peso della partecipazione attribuita ad un socio anche l'unità di misura dei diritti sociali che egli può esercitare nella società, il risultato di un conferimento non proporzionale sarà quello di attribuire ad un soggetto più peso – nel senso di un maggior diritto ad amministrare, a percepire gli utili e di voto- nella società rispetto ad un altro. Dunque a seguito dei conferimenti non proporzionali, in linea generale, si riceve una partecipazione, per l'appunto, non proporzionale al valore del conferimento effettuato, alla quale sono parametrati i diritti spettanti, anch'essi non proporzionali rispetto al conferimento. Nel caso specifico della S.r.l., lo statuto può, in ogni caso, eventualmente derogare a quanto fin ora detto; prevedendo speciali diritti *ad personam* per alcuni soci si potrebbe configurare l'ulteriore situazione in cui alcuni di questi diritti siano poi non proporzionali al conferimento corrisposto, mentre altri proporzionali come stabilito statutariamente. Una facoltà analoga non è concessa alle S.p.a. ma in alternativa esse possono emettere categorie di azioni dotate di diritti differenti dalle ordinarie; in quanto legati alle azioni poi, i diritti in esse incorporate, circoleranno con esse, cosa che invece non accade nel caso di trasferimento di quote ad una S.r.l ad un nuovo soggetto, visto che in tal caso l'obiettivo di dare diritti non proporzionali alle quote è raggiunto attraverso esplicite disposizioni dello statuto. L'operazione di conferimento, nell'ambito del processo trattato di successione generazionale dell'impresa di famiglia, si sostanzia di solito nel conferimento da parte dell'imprenditore-familiare della propria azienda in una NewCo alla quale partecipano i discendenti al fine di realizzare una cogestione guidata, per un periodo più o meno lungo, dal genitore stesso. Dunque i conferimenti non proporzionali potrebbero essere utilizzati in questo ambito proprio per attribuire ai vari discendenti ruoli differenziati, in base alle loro competenze, aspirazioni e

volontà di partecipare al rischio di impresa. In occasione del conferimento dell'impresa di famiglia in una nuova società poi si potrebbe anche prevedere di escludere determinati beni aziendali dal conferimento: detti beni potrebbero essere locati alla nuova società e costituire una rendita per l'intera famiglia, nell'ipotesi in cui alla NewCo partecipino soltanto alcuni discendenti. Si deve necessariamente chiarire se l'attribuzione ai discendenti di partecipazioni in misura non proporzionale possa rilevare o meno al fine della tutela dei legittimari in sede di successione, essi infatti potrebbero rimettere in discussione quanto sino a quel momento fatto dall'imprenditore-cause causa per il passaggio. Sono rilevanti in tal senso le cosiddette liberalità indirette effettuate dal *de cuius* a favore di alcuni legittimari: tali liberalità, infatti, devono essere considerate ai fini del calcolo delle rispettive quote di legittima. Il problema operativo che si pone, quindi, è se i conferimenti non proporzionali determinino liberalità indirette o meno e quindi se siano da calcolarsi nella quota di legittima o meno. La dottrina giuridica⁹⁶ esclude per lo più la possibilità che i conferimenti non proporzionali si possano considerare come delle liberalità indirette, in quanto non potrebbero qualificarsi né come adempimenti del terzo⁹⁷ né come un contratto a favore di terzi.^{98 99}

Al momento di condurre le sue valutazioni circa la successione nell'impresa di famiglia l'attuale imprenditore potrebbe arrivare alla conclusione che non tutti i membri della famiglia, che con una normale apertura del passaggio ereditario rientrerebbero tra i suoi eredi, siano interessati e propensi allo stesso modo alla continuazione dell'attività; spesso conducono a questo approccio, diverso da parente a parente, elementi di natura emotiva, che

⁹⁶ MANCINI, Partecipazioni non proporzionali ai conferimenti, finanziamenti dei soci e adempimento del terzo, in *Contratto e impresa*, volume 20 fascicolo 3, 2004, pag. 1168, pag. 1179.

⁹⁷ *Ex art.* 1180 c.c.

⁹⁸ *Ex art.* 1411 c.c.

⁹⁹ VOLA *op. cit.*, pag. 89.

possono spingere alcuni soggetti ad impegnarsi nell'attività senza aver precedentemente effettuato un'analisi obiettiva circa tale opportunità.

Certamente laddove nel processo di passaggio generazionale è coinvolta una pluralità di soggetti sarà opportuno anche tener conto, con riferimento al futuro svolgimento dell'attività d'impresa, del diverso grado di impegno ed interesse dei partecipanti, oltre che alle differenti capacità manageriali. In tal senso potrebbe essere opportuno, per diverse esigenze, attribuire facoltà particolari alle partecipazioni detenute dai vari familiari, mediante la previsione di azioni o quote dotate di particolari diritti, ad esempio garantendo, a quei soggetti più interessati al mero aspetto economico dell'impresa, un diritto a percepire utili maggiorati, ciò a patto che cedano parte della loro influenza sugli aspetti organizzativi e più propriamente imprenditoriali dell'attività; le relative discipline per effettuare quanto detto sono diverse anche all'interno delle stesse società di capitali.

Si parla di azioni riferendosi al mezzo che rappresenta l'unità minima di partecipazione al capitale sociale di società per azioni, in accomandita per azioni e delle società cooperative costituite in forma societaria, e, come tale, comprende un insieme di diritti ed obblighi del socio della suddetta società. Ex art. 2348, co. 1, del c.c. per l'azione sono previste determinate caratteristiche quali l'*autonomia*, l'*indivisibilità* e l'*uguaglianza*. Per ciò che attiene al nostro discorso è opportuno sottolineare come la caratteristica dell'autonomia porti la conseguenza di rendere ciascun'azione autonoma e distinta; perciò anche il possesso di una sola azione comporta il sorgere di diritti ed obblighi in capo al socio. Allo stesso modo l'ampiezza dei diritti esercitabili, quindi il peso nella gestione sociale, dipende dal numero di azioni possedute. Infine, per ciò che riguarda l'uguaglianza delle azioni, essa deve essere intesa come relativa, nel senso che, sarà possibile creare categorie di azioni fornite di diritti diversi ma nell'ambito di una stessa categoria vige sempre il principio di uguaglianza tra azioni. Le categorie speciali di azioni possono riguardare specifici diritti amministrativi o patrimoniali, anche

regolandoli separatamente. I diritti amministrativi riguardano, per la maggior parte, tutto ciò che attiene al diritto di voto come: la sua esclusione totale, la sua limitazione a particolari argomenti o la possibilità di prevedere il voto scalare. Si rileva che, a norma dell'art. 2351 c.c., l'ammontare delle azioni con diritto di voto non può superare la metà del capitale sociale. I diritti patrimoniali, invece, coprono l'area relativa alla misura e alle modalità con la quale destinare vantaggi e svantaggi patrimoniali spettanti al socio, si diranno infatti "privilegiate" quelle azioni caratterizzate da particolari diritti patrimoniali.¹⁰⁰

Analizzando ora invece le quote di partecipazione di una S.r.l. partiamo dal dire che esse rappresentano una frazione del capitale sociale; il numero iniziale delle quote corrisponderà al numero dei soci che partecipano, quindi ogni socio sarà titolare di un'unica partecipazione. Diversamente dalle azioni, le quote non sono tutte del medesimo valore ed i diritti attribuiti a ciascuna di esse possono essere tra loro diversi. Le norme generali in tema di partecipazioni in S.r.l. prevedono che ai soci siano ascrivibili diritti sociali in misura proporzionale alla partecipazione posseduta, questa a sua volta sarà valutata proporzionalmente al conferimento effettuato.¹⁰¹ Tuttavia è consentito derogare alla doppia proporzionalità su detta attribuendo partecipazioni non proporzionali ai conferimenti effettuati e diritti particolari *ad personam*. I particolari diritti di amministrazione sono riservati a singoli soci individuati nominativamente oppure per categoria e possono godere di un'ampia scelta di facoltà -rimuovere o nominare gli amministratori od opporsi a determinate decisioni-; tali diritti sono pertanto in grado di influenzare notevolmente la gestione della società, sempre fatte salve ovviamente quelle materie che rientrano per legge nelle attribuzioni riservate agli amministratori. Anche per la forma societaria ora considerata sono

¹⁰⁰ Ex 2351 c.c.

¹⁰¹ Ex 2468 c.c.

prevedibili dallo statuto, da attribuirsi a uno o più soci anche per categoria, diritti particolari di natura patrimoniale, simili a quelli delle Spa; è prevista inoltre la possibilità di sottoporre a condizione a termine tali diritti particolari. Dato che il nostro studio è pur sempre orientato a valutare aspetti del passaggio generazionale, risulta necessario capire se sia possibile che tali diritti particolari legati alle quote siano poi trasferibili anche ai propri eredi. Il legislatore, in tal senso, non ha espressamente previsto nella S.r.l la creazione di particolari categorie di quote. In caso di successione *mortis causa* poi, i diritti particolari attribuiti al *de cuius* non si trasferiscono agli eredi non trattandosi di elementi ricompresi nella partecipazione sociale, quanto piuttosto facoltà attinenti esclusivamente alla persona del socio.¹⁰²

Quanto detto fin qui circa l'attribuzione di particolari diritti amministrativo-patrimoniali ci permette di capire come le partecipazioni in società di capitali possano essere un mezzo per le imprese familiari di pianificare il passaggio generazionale. Si è in grado infatti di attribuire ai discendenti un ruolo, riflesso nei diritti sociali, che possa rispettare da un lato le volontà dell'imprenditore di trasferire l'impresa e, dall'altro, le aspettative e le capacità dei singoli discendenti. Saranno gli stessi diritti sociali con i loro poteri, modulati diversamente, che andranno a definire i diversi ruoli di ogni partecipante alla società.

Con riferimento specifico ai diritti amministrativi l'utilizzo di partecipazioni con diritto di voto limitato consente di coinvolgere anche soggetti non familiari in azienda: tali manager, infatti, in detta ipotesi, ottengono una remunerazione legata ai risultati aziendali, ma non influiscono sulle scelte strategiche e gestionali. Inoltre, l'emissione di partecipazioni con diritti di voto limitato si presta ad una pluralità di finalità nel processo di passaggio generazionale, come attribuire diritti di nomina dell'organo gestorio solo ai

¹⁰² CASU, Atto costitutivo e statuto S.r.l. dopo la riforma del diritto societario, *Studi CNN*, 2004, volume 4885 pag. 983.

soggetti che appartengono ad un determinato gruppo familiare, oppure, ancora, riservare determinate scelte all'imprenditore di modo da favorire una fase di graduale passaggio della gestione ai discendenti.

Similmente si possono ottenere risultati soddisfacenti con l'emissione di partecipazioni dotate di particolari diritti patrimoniali, consentendoci di programmare la partecipazione dei diversi soggetti coinvolti nella successione generazionale. Prevedendo una partecipazione privilegiata sotto il profilo degli utili, riservata per l'imprenditore uscente, gli si riconosce il lavoro svolto sino a quel momento e ciò può rappresentare anche una rendita che gli permetta di allontanarsi serenamente dalla vita d'impresa, qualora lo volesse. Inoltre, l'attribuzione di partecipazioni privilegiate potrebbe essere utilizzata per compensare gli eredi rispetto ad una corretta ripartizione del patrimonio familiare; agli stessi cui non è stato attribuito alcun ruolo gestorio potrebbe esser assegnata una o più partecipazioni dotate di particolari diritti patrimoniali.¹⁰³

Infine, trattiamo l'uso dello strumento del conferimento come alternativa con cui è possibile creare una holding di famiglia. Con il termine holding di famiglia si intende una società detentrica di partecipazioni controllata dai componenti di una stessa famiglia; essa vanta due caratteristiche principali: I) può tutelare il patrimonio della famiglia; II) è in grado di consentire che il passaggio generazionale possa dirimere le controversie tipicamente insorte in tale sede nei nuclei familiari.¹⁰⁴¹⁰⁵ L'attività di holding può essere esercitata attraverso differenti tipologie societarie ma la distinzione

¹⁰³ VOLA *op. cit.*, pag. 93.

¹⁰⁴ SIFIR -Società Italiana Fiduciaria e di Revisione S.r.l-, La tutela del fondo patrimoniale della famiglia: le Holding di famiglia, in Art 4 degli studi La tutela del fondo patrimoniale della famiglia: il fondo patrimoniale, il trust, il patto di famiglia, le holding di famiglia e l'intestazione fiduciaria a cura di SIFIR disponibile su <https://www.sifir.eu/tutela-del-patrimonio-della-famiglia-il-fondo-patrimoniale-il-trust-il-patto-di-famiglia-la-holding-di-famiglia-e-lintestazione-fiduciaria/> .

¹⁰⁵ VOLA *op. cit.*, pag. 95.

fondamentale riguarda anzitutto la differente responsabilità in capo ai soci in caso di società di persone o società di capitali; ciò a prescindere dal requisito della commercialità¹⁰⁶, stante la non commercialità dell'attività di mera detenzione di partecipazioni.

Tra il gruppo di istituti proposti nell'ambito delle società di persone la holding familiare può assumere la forma di Società semplice- S.s., Società in nome collettivo- S.n.c- o Società in accomandita semplice- S.a.s.-. La S.s. offre numerosi vantaggi quali consentire ai soci un'ampia discrezionalità nella regolamentazione dei rapporti sia interni che esterni come nella gestione del grado di partecipazione agli utili, non è inoltre obbligata alla tenuta delle scritture contabili, le si applica una tassazione per trasparenza e non richiede particolari formalità in sede di costituzione. Essa però sconta il problema dovuto ad alcuni limiti quali anzitutto la responsabilità illimitata dei soci per le obbligazioni sociali¹⁰⁷, la possibilità per il creditore personale del socio di chiedere la liquidazione della quota e le difficoltà che si incorano in sede di trasformazione della Società semplice in società commerciale.

La S.n.c. e la S.a.s. da parte loro sono entrambe società di persone aventi natura commerciale con contestuale obbligo di tenuta delle scritture contabili e di obblighi dichiarativi più complessi rispetto alla S.s. In questo caso i redditi percepiti dalle società figlie sono considerati redditi di impresa sia in capo alla società holding che in capo ai soci pertanto il socio persona fisica potrà eventualmente compensare i proventi percepiti con una perdita subita nell'esercizio di un'altra attività imprenditoriale. Sia la S.n.c che la S.a.s. godono di un'ampia marginalità di organizzazione interna ed esterna con l'impossibilità del creditore personale di un socio di chiedere la liquidazione della sua quota finché dura la società. Nello specifico la S.a.s., consente di pianificare e gestire in modo accurato le dinamiche di passaggio generazionale nei casi in cui vi siano dei componenti della famiglia

¹⁰⁶ *Ex art. 2195 c.c.*

¹⁰⁷ *Ex art. 2267 c.c.*

interessati all'amministrazione -quali i soci accomandatari illimitatamente responsabili- della società e altri che invece ne siano disinteressati – quali i soci accomandanti limitatamente responsabili-.

Passando invece all'analisi delle società di capitali, la holding familiare può assumere la forma di S.r.l, S.p.a. o Società in accomandita per azioni - S.a.p.a.-. Lo svantaggio di una scelta orientata in tal senso sono i costi di gestione più alti e un processo decisionale più complesso ma, per converso, i soci sono limitatamente responsabili per le obbligazioni assunte dalla società, ne possono affidare l'amministrazione a soggetti terzi- di modo da adeguare così la governance societaria alle proprie esigenze e competenze- ed infine pianificare direttamente la struttura societaria e tributaria che più rispecchia la loro particolare esigenza diversa per ciascun erede-socio. Inoltre, la disciplina di TUF¹⁰⁸ e del codice civile¹⁰⁹ attinente ai patti parasociali permette di regolare i rapporti tra soci in modo complementare rispetto a quanto previsto dallo statuto per ciò che attiene all'esercizio dei diritti di voto, e al trasferimento delle proprie partecipazioni; come nel caso dei c.d. sindacati di voto e di blocco: i primi riguardano accordi volti a regolare le modalità di voto all'interno di un gruppo coeso di azionisti, mentre i secondi riguardano impegni reciproci tra soci a non vendere le proprie azioni o a venderle solo a determinate condizioni. Ciò consente di tenere più unita e "controllata" la compagine societaria evitando nel caso di litigio tra familiari momenti di impasse decisionale.

In definitiva ci è possibile dire che la scelta della tipologia societaria mediante la quale costituire una holding familiare varia profondamente in considerazione delle esigenze della famiglia stessa. Nel caso di famiglia composta da pochi soggetti, solo una parte dei quali interessati alle dinamiche gestionali, la forma astrattamente più idonea sembrerebbe essere la Società

¹⁰⁸ Testo unico della finanza, introdotto con decreto legislativo n 58 del 24 febbraio 1998.

¹⁰⁹ art. 2341-*bis* e *ter* del c.c.

in accomandita semplice. Al contrario, nel caso di famiglia composta da numerosi soggetti e con un considerevole patrimonio che vede la partecipazione anche in società estere, sembrerebbe preferibile la costituzione della holding familiare nella forma di Società per azioni in modo da poter avere una gestione professionale della società e contemporaneamente limitare i rischi dovuti alle tipiche problematiche che porta una conduzione familiare.

1.3.3.3: Il trust

Concludiamo lo studio sull'uso della forma societaria, come mezzo per effettuare il passaggio generazionale, con la descrizione dell'istituto del trust; esso non rientra di certo tra gli strumenti previsti dal nostro codice civile ma, pur nella sua atipicità, può essere accostato, almeno per il tema di cui stiamo trattando, ad uno strumento di forma societaria.

Attraverso l'istituzione di un trust, un soggetto disponente, definito *settlor*, trasmette tutti i diritti e poteri collegati al proprio patrimonio a un altro soggetto, il *trustee*, con lo scopo di determinare un vantaggio a favore di uno o più beneficiari oppure per la promozione di attività culturali. Conseguenza più importante di questa disposizione è che qualunque vicenda personale e patrimoniale che colpisca queste tre figure non travolge mai i beni in trust. L'atto istitutivo del trust è un negozio giuridico atipico che non può mai contrastare con disposizioni imperative di legge e deve essere diretto a realizzare interessi meritevoli di tutela. Lo strumento in questione è un istituto di *common law* regolato da leggi straniere, anzitutto da quella anglosassone, di cui è originario, sino dal 1925 con il Trust Act. Il nostro sistema giuridico non prevede tra i suoi istituti quello del trust. Tuttavia, avendo il nostro legislatore ratificato, con legge n. 364 del 1989, la Convenzione dell'Aja del 1985 sul riconoscimento del trust, in forza di detto provvedimento, nel nostro ordinamento possono essere riconosciuti

determinati trust. Affinché sia ammissibile in Italia il trust deve: avere dei beni vincolati al suo interno distinti e separati rispetto al patrimonio del disponente, del trustee e del beneficiario; gli stessi beni vincolati nel trust sono intestati al *trustee* o ad altro soggetto per conto di questi; il *trustee* è tenuto ad amministrare, gestire e disporre dei beni in trust secondo le indicazioni del disponente e nel rispetto della legge; il trustee deve rendere conto della gestione¹¹⁰.

Nei cosiddetti *trust interni*- cioè quelli in cui disponente, trustee, beneficiari e beni siano tutti situati in Italia- per quanto riguarda la forma dell'atto di istituzione del trust, è sufficiente la forma della scrittura privata autentica, eccetto il caso in cui le disposizioni prevedano il trasferimento della titolarità di beni immobili o beni mobili registrati per i quali è invece previsto l'atto pubblico. Sarà proprio la registrazione dell'atto di istituzione a garantire la separazione del patrimonio del *settlor*, disposto tramite il trust, da quello del *trustee*.

Con la segregazione del patrimonio nel corso del passaggio generazionale si riesce a mantenere una certa unitarietà dei beni affidati e ad evitare che i beni possano essere aggrediti da eventuali creditori del disponente. Le principali tipologie di trust che possono essere istituite sono quello testamentario e successorio; la prima trova la sua fonte nel testamento, mentre la seconda è posta in essere come atto tra vivi. Il trust testamentario deve necessariamente essere compatibile con le nostrane norme successorie; a titolo esemplificativo, si ricorda che è vietato apporre pesi o condizioni sui beni trasmessi a titolo di legittima: il trust, nel caso in cui i beneficiari siano i legittimari stessi, potrebbe comportare una violazione in tal senso qualora ponesse termini o condizioni sospensive. Ad una prima valutazione sul trust successorio, invece, non può sfuggire una possibile violazione del divieto di

¹¹⁰MAZZONE e altri, *Studio sull'obbligo di rendiconto del trustee*, CNDEC (consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili), 2011.

patti successori: in merito sembra ragionevole escludere l'incompatibilità del trust successorio rispetto alla legge in quanto l'atto di disposizione e un atto tra vivi ed i beni trasferiti al trust non entrano a far parte dell'asse ereditario in quanto ne fuoriescono contestualmente alla stipula dell'atto.

Lo strumento qui illustrato presenta una grande flessibilità e ciò lo rende particolarmente adatto ad essere utilizzato nel processo di passaggio generazionale per segregare il patrimonio familiare, nell'ambito del quale, l'impresa rappresenta il bene più significativo, inoltre, può essere impiegato per dare continuità alla gestione aziendale nel trasferimento generazionale in quei casi in cui il patto di famiglia non risulti applicabile, a causa della mancanza del consenso unanime del coniuge e dei legittimari.¹¹¹

Vista la somiglianza, almeno ideologica, tra trust e fondo patrimoniale e visto che sia il fondo patrimoniale che il trust sono due istituti che possono essere validamente utilizzati ai fini della segregazione patrimoniale dei beni della famiglia; la scelta circa l'utilizzo di uno piuttosto che dell'altro dovrà essere attentamente valutata in base alle molteplici e diverse esigenze dell'imprenditore e degli eredi. Sembra opportuno, a tal proposito, richiamare le principali differenze tra i due istituti: il trust diversamente dal fondo è un istituto atipico -e ciò rende necessario il vaglio della meritevolezza dell'interesse-, non prescindente dal matrimonio e pertanto utilizzabile anche per convivenze *more uxorio*, sprovvisto di limiti stringenti circa le categorie di beni conferibili al trust, privo del limite riguardante i beneficiari -potendo essi essere anche dei terzi e anche anonimi-, provvisto di un sistema per cui l'amministrazione dei beni è affidata ad un soggetto terzo che può dover sottostare a precise disposizioni ed essere vigilato da più soggetti, dotato di una durata astrattamente a tempo indeterminato e comunque in grado di superare la morte del disponente- mentre nel caso di morte del trustee invece ne deve essere nominato uno nuovo.

¹¹¹ VOLA *op. cit.*, pag. 96.

1.4 Il passaggio dell'azienda di famiglia nel sistema italiano

Abbiamo visto in questo capitolo quale sia il ruolo della piccola e media imprenditoria in Italia e ne abbiamo analizzato gli aspetti essenziali che possiamo riassumere in un ruolo centrale ricoperto dall'impresa familiare. Siamo poi passati allo studio di una fase particolarmente cruciale della vita dell'impresa familiare che è la successione dell'imprenditore alla gestione dell'impresa; l'analisi del passaggio generazionale ha evidenziato i principali problemi che possono insorgere durante questa fase di vita dell'impresa e il ruolo che i soggetti interessati svolgono nella vicenda. Nella parte successiva è stata svolta una disamina dei vari mezzi, soprattutto societari, con cui è possibile programmare la successione al controllo dell'impresa assicurandolo a membri della propria famiglia; suggerendo, allo stesso tempo, quali siano vantaggi e svantaggi che si accompagnano ad ogni strumento per il passaggio generazionale.

Nel corso di questo capitolo è stato possibile farsi un'idea di come possa essere programmato il passaggio, quali rischi si corrono e come affrontarlo mentre nella parte del lavoro successiva, che ora andremo ad affrontare, valuteremo come nella pratica si siano tradotte le strategie e gli approcci sin qui presentati.

Capitolo II

2.1 Il *case analysis*

La parte del lavoro ora presentata propone una ricognizione di vari esempi di passaggio generazionale, in un certo senso celebri, occorsi nel nostro sistema economico e societario. La scelta di quali casi prendere in considerazione è ricaduta su quegli esempi in cui sappiamo essere stato utilizzato uno degli istituti prima descritto, in questo modo ci sarà possibile esprimere un giudizio sull'applicazione pratica delle singole soluzioni presentate. Altro fattore considerato nella selezione dei casi è la grandezza della complessiva attività imprenditoriale svolta: ogni frangente valutato è sempre legato al passaggio generazionale di una azienda, un'impresa o un gruppo di grandi dimensioni. La volontà di includere nello studio solo tal genere di imprese è dovuta al fatto che in situazioni di tale guisa si aumenta il novero dei fattori da dover considerare e le sfide da dover fronteggiare nell'addivenirsi al passaggio generazionale.

Gli esempi riguardanti successioni generazionali di grande portata, rispetto ad un passaggio invece di dimensione più modesta, meglio ci consentono di capire quali siano effettivamente tutti gli interessi in gioco quando si affronta questo momento della vita dell'impresa e come possano essere affrontati con successo. Ciò potrebbe offrire spunti per i problemi più piccoli, ma comunque complicati e grandi rispetto alle dimensioni dell'impresa, che potrebbero dover affrontare le PMI. In linea generale infatti si può essere portati a ritenere che, uno strumento utilizzato efficacemente per consentire ad una grande organizzazione il passaggio della proprietà e della gestione alla generazione successiva, sarà certamente in grado di poter portare un risultato altrettanto positivo anche in realtà più semplici e meno articolate come quelle più presenti, come abbiamo visto, nel nostro paese. Infine, ultimo elemento

utilizzato per poter presentare una lista il più completa possibile, è stato la condizione che la proprietà sia rimasta, almeno in parte, italiana escludendo pertanto quelle realtà in cui l'attività di impresa è stata ceduta a gruppi stranieri o quelle in cui l'azienda stessa si sia nel tempo internazionalizzata-esternalizzata non avendo più come punto di riferimento la famiglia fondatrice.

I casi riportati nel prosieguo del capitolo riguardano:

- la famiglia Agnelli, fino al trasferimento della sede della società Exor- la holding controllata dai membri del nucleo familiare che possiede le azioni di FIAT e degli altri business della famiglia- in Olanda.
- il fondatore della linea di supermercati Esselunga, Giuseppe Caprotti, che ha dovuto gestire il passaggio alla guida del gruppo dei suoi figli.
- il gruppo Fininvest, fondato da Silvio Berlusconi e al cui interno sono stati inseriti i figli in quest'ultimo con posizioni di comando e controllo.
- la famiglia Lunelli, proprietaria e gestrice delle cantine Ferrari f.lli Lunelli e del relativo gruppo, che dagli anni 50' ha visto passare la gestione da un membro all'altro della famiglia sino ad arrivare, ad oggi, alla terza generazione.

Un'analisi più approfondita degli istituti presentati come esempi del passaggio generazionale in questo capitolo, con valutazioni circa il perché la scelta in quel caso sia ricaduta proprio su quel particolare strumento nel caso concreto, sarà l'oggetto della parte seguente del lavoro.

2.2 La famiglia Agnelli

Gli Agnelli sono un gruppo di imprenditori italiani appartenenti al medesimo gruppo familiare, universalmente noti per la fondazione della Fiat e per il sodalizio con la squadra di calcio della Juventus, che rilevarono già nel 1923. La famiglia è originaria di Racconigi, in provincia di Cuneo, qui, già nella prima metà del Settecento, impiantarono alcune attività di coltivazione dei

bachini da seta e filande. Il punto di svolta per la parte più imprenditoriale della famiglia si ebbe quando, dopo il Congresso di Vienna e la conseguente Restaurazione, Giuseppe Francesco Agnelli (1789-1865) divenne uno dei principali banchieri di Torino, dove, oltre alle classiche attività bancarie, si occupò anche di negoziare e commerciare sete gregge e altri prodotti. Con gli introiti che le sue attività gli garantiscono l'imprenditore sarà in grado di avviare onerose operazioni immobiliari e fondiari. Il suo ultimo figlio, Edoardo (1831-1871), perisce ancora giovane ma non prima di aver avuto a sua volta un erede; quest'ultimo prenderà il nome di Giovanni Agnelli e successivamente fonderà, insieme ad altri soci nel 1899, la FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino), diventandone in poco tempo presidente e amministratore delegato. Anche qui lo sviluppo dell'azienda sarà esponenziale: in pochi anni si vide un incremento significativo della produzione di automobili che portò ad un'entrata dell'azienda anche nei settori del trasporto ferroviario, dei mezzi di navigazione e degli aeroplani. Con la Prima Guerra Mondiale, grazie agli accordi stipulati con l'Esercito, la FIAT cresce ulteriormente diventando il terzo gruppo economico italiano, acquistando nel 1920 una quota pari al 20% del quotidiano *La Stampa*, che ad oggi è interamente controllato dalla famiglia Agnelli. Tre anni più tardi Giovanni viene nominato senatore del Regno d'Italia, tuttavia di seguito alla fine della Seconda Guerra Mondiale è oggetto di numerose controversie che lo riguardavano personalmente e decide di lasciare la FIAT.

Viene nominato come suo successore il nipote Gianni figlio di Edoardo, quest'ultimo, come il suo omonimo nonno, era morto prematuramente, in un tragico incidente aereo a Genova. L'erede Agnelli non raccoglie immediatamente il timone dell'azienda dal nonno e nomina Vittorio Valletta come presidente della FIAT, quest'ultimo manterrà la carica fino al 1966, quando Gianni prende in prima persona la direzione dell'impresa. La sua nomina ad amministratore delegato coinciderà con il riavvio di un riordino del sistema aziendale: vengono dismessi degli *asset* non più redditizi, quali

quelli del settore aereo e navale, e al contempo si rilevano la *Ferrari* e la *Lancia* che erano in difficoltà. Durante gli anni Settanta Gianni tenta di rendere internazionale la FIAT, aprendo stabilimenti in Polonia, Turchia, Brasile oltre ad alcuni impianti in Egitto e Sudafrica. A causa dello scoppiare del cosiddetto *autunno caldo*, iniziato nel 1969 con rivendicazioni salariali ed innumerevoli scioperi che paralizzano del tutto l'attività produttiva, Agnelli deve affrontare una crisi che porta la FIAT a non essere più in grado di autofinanziarsi.

Complice la diminuzione delle vendite in Italia, l'azienda si vede costretta a ricorrere spesso all'indebitamento e ad aprire a partecipazioni straniere; infatti, proprio a causa della crisi in cui versava l'azienda nel 1976, avviene la cessione del 9% di FIAT alla *Lybian Arab Foreign Investment Company*. Una fase di modernizzazione ancora più avanzata prosegue con l'assunzione di Cesare Romiti che spinge per il passaggio da azienda industriale ad un sistema più improntato all'*holding* finanziaria; il sistema prevede che sarà quest'ultima a controllare a sua volta le numerose altre *holding* organizzate per settore produttivo che compongono tutta l'impresa della famiglia.

Alla morte di Gianni Agnelli, nel 2003, come erede della FIAT viene nominato John Elkann, figlio di Margherita Agnelli, secondogenita di Gianni Agnelli, e del giornalista Alain Elkann. John Elkann nel 2004 sceglie, per la nomina di amministratore delegato della FIAT, Sergio Marchionne e a quest'ultimo si deve la creazione del gruppo *Fiat Chrysler Automobiles*, che ad oggi è il settimo gruppo automobilistico mondiale, e della *holding Exor*, derivante dalla fusione di *IFIL* e *IFI*, due società di investimento della famiglia Agnelli.

La *Exor* nel 2015 è stata collocata al 19° posto tra le imprese più ricche al mondo; mentre nel 2016 la sede legale è stata spostata ad Amsterdam a causa

delle facilitazioni che quel diritto prevede per la proprietà.¹¹²La famiglia Agnelli perciò partendo da un piccolo paese in Piemonte, in circa due secoli è divenuta una delle più importanti e note nel panorama italiano ed internazionale. Allo stesso tempo la loro crescita è andata di pari passo con quella della FIAT che è, ad oggi, uno dei maggiori gruppi automobilistici mondiali. Il patrimonio della famiglia Agnelli è attualmente costituito da partecipazioni in molte imprese attraverso le numerose *holding* create negli anni.

Nel corso del tempo la famiglia si è distinta, oltre che per un elevato spirito imprenditoriale, per una considerevole capacità di pianificazione e programmazione del passaggio generazionale che l'ha portata a mantenere il controllo dell'impresa di famiglia all'interno della stessa. Il percorso parte direttamente dal fondatore della FIAT che nel 1927 creerà¹¹³, con il nome "Istituto Finanziario Industriale", un'unica società che possa contenere tutte le diverse partecipazioni da lui col tempo acquisite nei vari settori.¹¹⁴Nel 1957 IFI acquisisce il controllo dell'*Istituto Commerciale Laniero Italiano*, che svolgeva attività nel settore finanziario soprattutto per ciò che riguarda l'ambito tessile e della lavorazione della lana. Con l'inizio degli anni 60' del secolo scorso la società aumenta il suo raggio d'azione anche al sistema bancario e passa a chiamarsi *Istituto Bancario Italiano Laniero*. Pochi anni dopo cede l'attività bancaria a Banca Subalpina e la società diviene *Istituto Finanziario Italiano Laniero (IFIL)*, rivestendo un ruolo parallelo a quello di IFI e svolgendo attività di gestione e di investimento analoghe.

¹¹²ROSSI, "La famiglia Agnelli", disponibile su <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/famiglia-agnelli/>, URL consultato il 22 ottobre 2019.

¹¹³ GALLI, *Gli Agnelli, il tramonto di una dinastia*, 2003, p. 68.

¹¹⁴ ORI, *Storia di una dinastia Gli Agnelli e la Fiat*, Editori Riuniti, Roma, 1996, p. 141.

IFI viene quotata, con offerta pubblica di vendita riguardante le sole azioni privilegiate, nel 1968¹¹⁵; a controllarla sono i discendenti del senatore Giovanni Agnelli tramite la futura *Giovanni Agnelli Sapa*. Nel 1987 la *Giovanni Agnelli Srl* viene appunto trasformata in società in accomandita per azioni; lo statuto della società, in quanto sapa, prevedeva due categorie di soci ripartiti in: 1) accomandatari con i fratelli Gianni e Umberto Agnelli, il loro cugino Giovanni Nasi, l'allora AD della FIAT Cesare Romiti, che resterà fino al 98' anno in cui cessa l'incarico presso la medesima, e l'allora amministratore delegato dell'IFI Gianluigi Gabetti; 2) soci accomandanti erano quasi tutto il resto della famiglia Agnelli e l'avvocato Franzo Grande Stevens, che aveva suggerito di sostituire il patto di sindacato che governava le azioni IFI ordinarie con un sistema diverso e più sicuro rispetto alla necessità di mantenere saldo il controllo della catena di comando di FIAT e del resto delle partecipazioni.¹¹⁶ Non tutta la dinastia aderì però immediatamente al progetto, ad esempio Maria Sole Agnelli entrò solo nell'89; comunque con questa operazione circa il 70% dei titoli ordinari dell'IFI viene collocato nella nuova società in accomandita per azioni, che diventa di fatto la cassaforte della famiglia.

Il modello prescelto da Gianni Agnelli ben aderiva alle esigenze della famiglia in tema di successione e vendita delle azioni. Nello statuto della sapa e nel patto di sindacato firmato dagli azionisti, alla costituzione dell'accomandita, sono indicate le modalità del passaggio generazionale. Inizialmente vengono individuati i nuclei familiari di riferimento, quindi quei soggetti che conferendo le proprie azioni IFI avevano diritto a spartirsi il capitale della cassaforte partecipando alla sapa. Tra questi soggetti partecipanti alla società poteva realizzarsi la vendita di azioni che

¹¹⁵ GALLI, *op. cit.*, p. 209.

¹¹⁶ GALVAGNI, "La cassaforte Agnelli e il sogno dell'Avvocato", *Il Sole 24 Ore*, disponibile su https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Editrice/IlSole24Ore/2010/05/16/Finanza%20e%20Mercati/21_A.shtml, URL consultato il 17 Ottobre 2019.

“preliminarmente, dovevano essere però indirizzate, in proporzione alla quota di azioni già possedute e con diritto di accrescimento fra loro, ai componenti del nucleo familiare dell'alienante”, ossia “agli ascendenti e i discendenti in linea retta e ai fratelli dello stesso e ai loro discendenti in linea retta”. La raccomandazione contenuta nello stesso statuto riporta poi che *"sia auspicabile che i futuri accomandatari siano ricercati nell'ambito della famiglia; naturalmente fra coloro delle nuove generazioni che si siano distinti per operosità e per talento e raccolgano la fiducia della maggior parte dei soci"*.

Nel 2003, con il riassetto dell'intero sistema voluto da Umberto Agnelli, la Finanziaria di Partecipazioni IFIL S.p.A. muta denominazione in IFIL Investments e da quel momento assume tutte le partecipazioni dell'IFI diventando di fatto la vera holding operativa del gruppo; all'IFI infatti, fino a quel momento, facevano capo tutte le partecipazioni più importanti. Le assemblee straordinarie delle due società deliberano poi nel 2008 la fusione per incorporazione di IFIL in IFI con atto stipulato il 20 febbraio 2009¹¹⁷ e cambiano contestualmente il nome in Exor S.p.A.

Sette anni dopo il cambio del nome della società viene annunciato lo spostamento della sede di Exor ad Amsterdam nei Paesi Bassi, attraverso la fusione per incorporazione di Exor S.p.A. in Exor Holding N.V. che viene ridenominata *Exor N.V.*, di conseguenza la società è trasformata in una di diritto olandese¹¹⁸; anche la cassaforte di famiglia rappresentata dalla sapa Giovanni Agnelli e C. viene spostata in Olanda nello stesso anno divenendo la Giovanni Agnelli B.V.

¹¹⁷ Comunicato congiunto IFI-IFIL, disponibile su <https://www.exor.com/press-releases/2008-09-08/ifi-simplification-group-structure-through-merger-incorporation-ifi-ifi>, URL consultato il 28 ottobre 2019 e archiviato dall'url originale il 28 ottobre 2019.

¹¹⁸ POLATO, “Exor trasloca ad Amsterdam, l'intesa con Gates e Rothschild”, disponibile su https://www.corriere.it/economia/16_luglio_25/exor-trasloca-ad-amsterdam-l-intesa-gates-rothschild-114e7848-52a5-11e6-9335-9746f12b2562.shtml, URL consultato il 28 ottobre 2019.

In questo caso, la lungimiranza della famiglia nell'evitare contrasti circa la ripartizione dell'azienda, sin da subito, ha finito col portare ad uno degli esempi di maggior successo di passaggio generazionale plurimo.

La volontà, di tutte le generazioni Agnelli susseguitesì, di permettere ai propri discendenti di continuare a gestire l'impresa di famiglia ha consentito la creazione di un sistema così articolato e complesso che ha risposto perfettamente all'esigenza della famiglia tanto di mantenere il controllo sull'azienda principale del gruppo, la FIAT ma anche le altre varie aziende e partecipazioni, quanto di assicurare una successione nel controllo della stessa gestita direttamente dai membri del nucleo e garantire una partecipazione agli utili conseguiti anche a chi non gestisce direttamente l'impresa, quest'ultimo punto tra l'altro con l'accortezza di dare una partecipazione maggiore a chi vive di più il rischio d'impresa. Gli innumerevoli eredi legati alla famiglia Agnelli, discendenti più o meno diretti di coloro che aderirono alla sapa, detengono quote all'interno della Giovanni Agnelli BV, questa a sua volta detiene più della metà della holding Exor che funge da centro di raccolta per le partecipazioni in tutti i *business* perseguiti dalla famiglia tra cui ovviamente FIAT.

Per meglio comprendere il complicato e articolato sistema con cui, i discendenti di Giovanni Agnelli, hanno organizzato le loro partecipazioni nell'azienda di famiglia, la FIAT ed in generale anche il controllo di tutto il gruppo, di seguito sono riportate le varie trasformazioni e fasi che hanno accompagnato il passaggio generazionale della famiglia a partire dagli anni 80' dopo che il senatore Giovanni Agnelli aveva già creato, oltreché lasciato poi al nipote e a gli altri suoi discendenti, IFI nella quale erano contenute le azioni in FIAT e degli altri business della famiglia.

ANNO	SITUAZIONE DI PARTENZA	PASSAGGIO GENERAZIONALE	ISTITUTO UTILIZZATO	PARTECIPANTI DELLA FAMIGLIA AGNELLI
1987	IFI è la holding finanziaria che controlla FIAT e le altre partecipazioni della famiglia.	La Giovanni Agnelli srl viene trasformata e al suo interno vengono trasferite gran parte delle partecipazioni in IFI dei membri della famiglia.	Trasformazione in società in accomandita per azioni le cui azioni sono ripartite a seguito del conferimento di partecipazioni in IFI.	Quasi tutti i discendenti del senatore Giovanni Agnelli nei due rami Agnelli e Nasi.
2003	IFI e IFIL Spa fondata quest'ultima negli anni 50'- sono le società di riferimento per il controllo di FIAT e delle altre varie partecipazioni del gruppo, con un rapporto di controllo, in termini di maggioranza come azionariato, di IFI nei confronti dell'altra. A sua volta IFI è controllata per la	IFIL cambia denominazione in IFIL Investments e assume tutte le partecipazioni di IFI; con l'eccezione di Exor Group che deteneva partecipazioni in attività svolte all'estero da parte della famiglia ed era da essa direttamente controllato attraverso la Giovanni Agnelli Sapa e in parte da IFI. Con questa	Holding operativa ottenuta con la divisione di parte del patrimonio di IFI che viene conferito a IFIL Investments.	Coloro che detengono partecipazioni nella Giovanni Agnelli Sapa che a sua volta detiene più della metà delle azioni di IFI.

	maggior parte da membri del gruppo familiare tramite la Giovanni Agnelli Sapa.	scelta IFIL diviene pertanto l'holding operativa alla quale fa capo il gruppo.		
2008	Stesso assetto ottenuto a seguito delle modifiche apportate nel 2003.	Le assemblee straordinarie delle due società deliberano la fusione per incorporazione di IFIL in IFI con atto stipulato il 20 febbraio 2009 e cambiano il nome in Exor S.p.A.	Fusione per incorporazione in cui la società che deriva dalla fusione assume la forma di società per azioni.	Chi, discendente del senatore Giovanni Agnelli o di relativo parente, può vantare una partecipazione nell'omonima Sapa che detiene a sua volta il controllo di Exor.
2016	La Giovanni Agnelli Sapa controlla il 52,99% di Exor Spa che a sua volta detiene le azioni di FIAT-oggi nella forma di FCA(Fiat Chrysler Automobiles) e delle altre diverse attività del gruppo come Ferrari e Juventus.	A luglio viene annunciato lo spostamento della sede di Exor Spa ad Amsterdam, Paesi Bassi, che avviene a dicembre in concomitanza con il trasferimento della stessa Giovanni Agnelli Sapa che diventa una B.V. - <i>Besloten Vennootschap</i> di diritto olandese.	Fusione per incorporazione della Exor Spa nella Exor Holding N.V.- <i>Naamloze Vennootschap</i> che prende il nome definitivo di Exor N.V.	I soggetti cui sono riconosciute quote nella Giovanni Agnelli B.V. che sono i diversi discendenti, in certi casi fino alla quarta generazione successiva, del fondatore della FIAT.

2.3: La famiglia Caprotti ed Esselunga

La famiglia Caprotti alla fine del Settecento avvia l'attività di manifattura tessile partecipando alla prima Rivoluzione Industriale europea, grazie a Giovanni Caprotti e al figlio Giuseppe.

Nel 1840, Bernardo Caprotti, nipote di Giovanni, inizia una ulteriore fase di espansione dell'azienda.¹¹⁹ I Caprotti diventano imprenditori tessili ma rimangono anche dei proprietari terrieri con le due attività tra loro integrate. Si calcola che a fine Ottocento, circa 900 persone della zona intorno ad Albiate traggano sostentamento, totale o parziale, dalle coltivazioni di terreni appartenenti ai Caprotti.¹²⁰ Il 18 gennaio 1920 si costituisce, a Ponte Albiate, la Mutua Cooperativa Consumo, con lo scopo di poter giovare all'economia dei consumatori della zona somministrando beni di consumo in locali appositi e perseguire altre iniziative per migliorare le condizioni di vita dei soci. Tra i promotori – e più attivi sostenitori, tanto da intervenire più volte con considerevoli somme per poter bilanciare i conti d'esercizio – sedeva anche Bernardo Caprotti (1868-1928). La società è ad oggi ancora esistente ed attiva nella grande distribuzione, con quattro supermercati a marchio Coop.¹²¹ Nel 1947 il figlio Giuseppe (1889-1952) appena subentrato al padre ottiene, grazie al Piano Marshall, un finanziamento che gli consente di avviare la costruzione di un nuovo impianto tessile per la manifattura, facendola diventare così un'azienda d'avanguardia. Alla morte di Giuseppe la gestione dell'azienda passa ai figli Bernardo, Guido e Claudio.

¹¹⁹ CAPROTTI, “Aspetti privati dei Caprotti dal 600 alla-seconda guerra mondiale”, disponibile su <https://www.giuseppicaprotti.it/aspetti-privati-dei-caprotti-dal-600-alla-seconda-guerra-mondiale-2/>, URL consultato il 28 ottobre 2019

¹²⁰ ROMANO, *I Caprotti; l'avventura economica e umana di una dinastia industriale della Brianza*, Franco Angeli ed., Milano, 2008. Pag 15.

¹²¹ CAPROTTI, “Aspetti privati dei Caprotti dal 600 alla-seconda guerra mondiale”, disponibile su <https://www.giuseppicaprotti.it/aspetti-privati-dei-caprotti-dal-600-alla-seconda-guerra-mondiale-2/>

Nel 1957, quando Nelson Rockefeller fonda la Supermarkets Italiani, gli utili derivati dall'azienda di famiglia permettono ai Caprotti – nelle persone di Marianne, Bernardo, Guido e Claudio- di partecipare alla fondazione e all'acquisto di quote di controllo della stessa.¹²²La società viene costituita il 13 aprile 1957 a Milano come Supermarkets Italiani S.p.A, viene dotata di un capitale sociale di un milione di lire sottoscritto per il 51% dall'IBEC - International Basic Economic Corporation-, fondata e controllata da Rockefeller, e per il restante da azionisti italiani - gli industriali tessili Bernardo e Guido Caprotti per il 18%, gli imprenditori e proprietari del Corriere della Sera Mario e Vittorio Crespi per il 16,5%, Marco Brunelli, compagno di scuola di Guido Caprotti, per il 10,3% ed il restante diviso tra altri piccoli azionisti-.¹²³ I nuovi soci si dimostrano pienamente disposti ad accettare quanto proposto dall'IBEC in fatto di proprietà, amministrazione e gestione; anzi esprimono la volontà di contribuire alla creazione di negozi che fossero esatte repliche dei supermercati statunitensi, condotti in modo esclusivo da un duraturo management americano posto alla guida della società. Il primo punto vendita aperto riportava come insegna la scritta "Supermarket" con la lettera S caratterizzata da una parte superiore allungata, da qui derivò il soprannome Esselunga.¹²⁴

Nel 1961 la parte di capitale detenuta dall'IBEC viene acquistata insieme da tutti e tre i fratelli Caprotti; nel giro di pochi anni il management americano lascia il ruolo ricoperto sin lì nella società, rimane comunque forte l'influenza di un sistema di gestione più internazionale improntato all'utilizzo di manager esterni. Bernardo Caprotti diviene amministratore delegato nel 1965

¹²² ROMANO, *I Caprotti; l'avventura economica e umana di una dinastia industriale della Brianza*, Franco Angeli ed., Milano, 2008. Pag 39.

¹²³ CAPROTTI, *Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere"*, disponibile su <https://www.giuseppcaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/>., URL consultato il 4 novembre 2019.

¹²⁴ SCARPELLINI, *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Marsilio, 2007, pag. 54.

ed è coadiuvato nel suo lavoro da Ferdinando Schiavoni, che diverrà poi vice presidente e azionista, e dal fratello Claudio Caprotti che si occuperà di parte dell'azienda fino al 1972. Con lo slogan “vieni a spendere 1000 lire lunghe al supermarket con la esse lunga” i clienti cominciano a chiamare, per l'appunto, Esselunga i supermarket; successivamente il nome della holding resterà comunque Supermarkets italiani mentre il nome dell'azienda operativa diviene proprio Esselunga.¹²⁵

Nel 1971 viene messa in vendita un'ultima tranche di titoli; alcuni di questi infatti erano stati ceduti da taluni soci, tra cui Marco Brunelli, a soggetti esterni. I tre fratelli Caprotti sono pronti a comprare quanto resta dell'azionariato per quattro miliardi di lire.¹²⁶ Di lì ad un paio d'anni i contrasti esplodono e nel 1973 Guido ha dei diverbi con Claudio legandosi al fratello più grande.¹²⁷ Claudio riuscì a stringere un accordo che a partire dal 1973 gli permise di incassare significativi dividendi dall'azienda, valutata 21 miliardi di lire. Del patto tuttavia, a detta dei due fratelli minori, Guido non era stato informato; la sua volontà è quella di poter seguire con la parte manifatturiera dell'impresa e accetta di tenere la totalità di quella e rinunciare alle azioni della Supermarkets. Guido accetta ma l'industria tessile entra nel vortice della crisi economica internazionale; tutti i fondi ricavati dalle azioni dei supermarket vengono via via erosi da Guido per cercare di salvare la fabbrica creata dal padre. Solo alla fine del 1979 i due fratelli minori si incontrano e, confrontandosi, ritengono di essere stati defraudati dal primogenito. Guido e Claudio finiscono col chiedere che sulla questione si

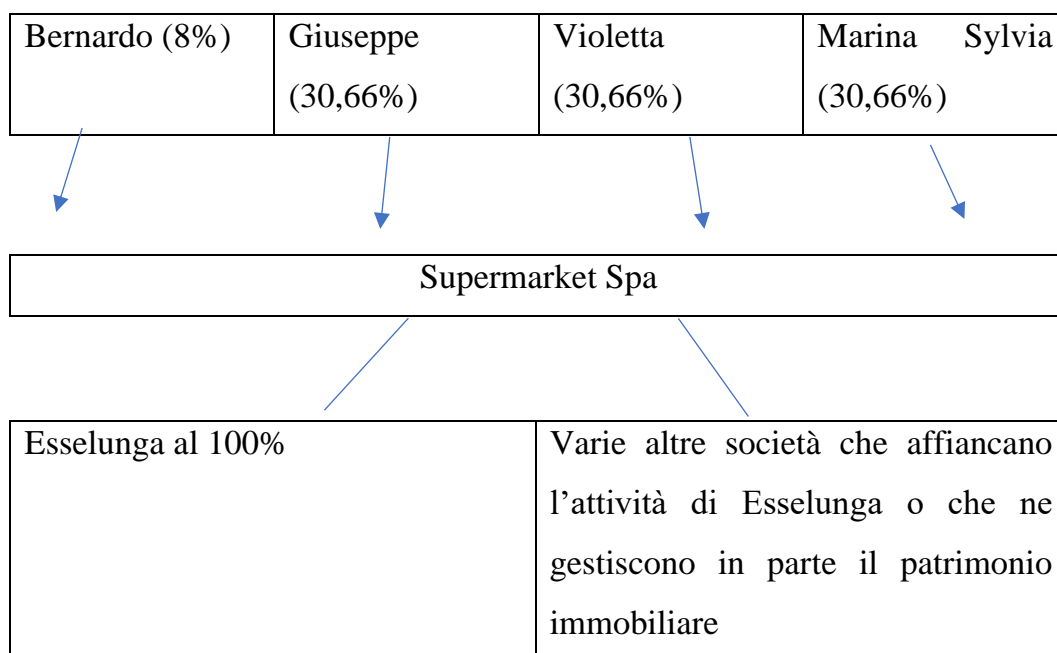
¹²⁵ CAPROTTI, Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere", disponibile su <https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/>, URL consultato il 4 novembre 2019.

¹²⁶ ROMANO, *op.cit.*, pag. 120.

¹²⁷ DI FEO e NANNI, “Caprotti dynasty segreti e liti” disponibile su <http://espresso.repubblica.it/attualita/cronaca/2012/12/13/news/caprotti-dynasty-segreti-e-liti-1.49380>, URL consultato il 22 ottobre 2019.

pronunci un arbitrato, invocando un risarcimento economico: Guido ottiene 300 milioni e Claudio una cifra maggiore in quanto ancora proprietario di parte delle azioni di Supermarket. A seguito dell'arbitrato i due fratelli minori escono definitivamente dalla gestione e dal controllo della società e del gruppo.¹²⁸

Bernardo negli anni ha due figli, Giuseppe e Violetta, dal primo matrimonio e una, Marina Sylvia, dal secondo. Nel 1996 il padre dei tre decide di cedere tutte le azioni riguardanti Esselunga, al di fuori di un 8% che mantiene per sé. La situazione del passaggio generazionale di Esselunga in termini di controllo, in quel momento, è dunque la seguente:



Il tipo di strumento all'epoca scelto per gestire il processo consisteva nel girare ai tre figli la nuda proprietà dei titoli, dei quali il genitore continuava a conservare l'usufrutto. Egli tiene per sé a titolo personale solo una ridotta quota di Supermarkets Italiani, la holding che controlla il 100% di Esselunga Spa, ripartendo poi la parte restante della holding in tre pacchetti uguali ai

¹²⁸DI FEO e NANNI, “Caprotti dynasty segreti e liti” disponibile su <http://espresso.repubblica.it/attualita/cronaca/2012/12/13/news/caprotti-dynasty-segreti-e-liti-1.49380>, URL consultato il 22 ottobre 2019.

figli del primo e del secondo matrimonio; il mezzo effettivo con cui gli stessi ottenevano le quote era un'unione fiduciaria, fatta da Bernardo a loro favore, alla quale si accompagnano alcune scritture private volte a regolare i rapporti tra i quattro interessati.

Giuseppe e Violetta entrano in azienda ed il primo sembrava effettivamente destinato a succedere al padre nella gestione ma nel 2004, quando ne era amministratore delegato, fu estromesso dalla società; a farlo è il padre che riprenderà personalmente il controllo della società e di tutta l'impresa.¹²⁹ Nel 2011 tutte le quote azionarie cambiano intestazione ritornando a Bernardo Caprotti che estromette dalla gestione i figli avuti dal primo matrimonio, così come aveva fatto con gli zii anni prima; i due chiedono un sequestro d'urgenza delle azioni ma la domanda viene respinta. I fratelli nel 2012 si rivolgono allora ad un arbitro, di modo che lo stesso si pronunci sulla questione e questo si chiude riconoscendo parzialmente legittime le posizioni espresse da entrambe le parti; viene difatti osservato che le azioni erano dei figli, ma Bernardo, che rimane comunque il *dominus* della società in forza dell'usufrutto che vanta sui titoli, può vantare un diritto di riottenere in virtù di una procura che i due figli avevano firmato anni prima. Violetta, nel frattempo uscita anche lei dalla gestione della società, ed il fratello nel 2014 propongono azione di nullità nei confronti dell'arbitro con il ricorso presso la Corte d'appello di Milano, l'obiettivo è di tornare in possesso delle quote e quindi della proprietà di Esselunga. La domanda viene anche stavolta rigettata, non riconoscendo la sentenza emessa al termine del procedimento le ragioni dei due fratelli¹³⁰. La vicenda culmina poi con il ricorso in

¹²⁹ ROSSI, "Esselunga, torna il vecchio Caprotti: licenziati tre delegati" disponibile su <http://www.filcams.cgil.it/esselunga-torna-il-vecchio-caprotti-licenziati-tre-delegati-2/>, consultato il 15 ottobre 2019.

¹³⁰ *IL FATTO QUOTIDIANO*, "Esselunga, i giudici danno ragione a Bernardo Caprotti: le azioni sono due", disponibile su <https://www.ilfattoquotidiano.it/2014/07/02/esselunga-i-giudici-danno-ragione-a-bernardo-caprotti-le-azioni-sono-due/1047595/>, URL consultato il 21 ottobre 2019.

Cassazione contro la sentenza della Corte d'Appello, presentato nuovamente da Giuseppe e Violetta; anche la Suprema Corte però, a due anni di distanza dalla sentenza della Corte d'Appello, riconosce le ragioni del patron di Esselunga¹³¹ che però nello stesso anno muore.

Alla lettura del testamento si rendono palesi le ultime volontà del fondatore con cui egli spartisce quanto dalla legge riconosciutogli di sua appartenenza. Egli, ancora in vita, ha donato circa il 70% delle azioni della holding Supermarkets Italiani alla seconda moglie e alla figlia Marina, «in via tra loro congiunta» come recita un comunicato stampa¹³². Dispone nel testamento che siano suoi eredi universali, in parti uguali tra loro, la figlia Marina e la seconda moglie, di lei madre, Giuliana destinandogli il 25% di asse ereditario di cui poteva disporre; unita alla quota di legittima loro spettante le due arrivano ad avere circa il 66,7% del capitale, ottenendo dunque il controllo di Supermarket italiani, che a sua volta è la holding controllante Esselunga. Alle stesse due donne riconosce anche diritti sul 55% della Villata Spa, società che, dalla fondazione nel 2006, gestisce il patrimonio immobiliare legato a Esselunga raccogliendo uffici, magazzini e supermercati. I figli nati dal primo matrimonio Giuseppe e Violetta si spartiscono a metà il restante 30%, 15% a testa, di Esselunga e il 45% dell'immobiliare.¹³³

Con questa scelta l'imprenditore ha stabilito chi dovesse subentrargli nella gestione e impedisce agli altri due figli di avere una quantità di azioni di

¹³¹ *IL FATTO QUOTIDIANO*, “Esselunga, Bernardo Caprotti vince in Cassazione contro i figli: gruppo resta suo” disponibile su <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/02/24/esselunga-bernardo-caprotti-vince-in-cassazione-contro-i-figli-gruppo-resta-suo/2491711/> URL consultato il 21 ottobre 2019.

¹³² *SCARCI*, “Esselunga il testamento di Caprotti: lascia il controllo a moglie e figlia. Marchetti presidente. Quadri donati al Louvre” disponibile su <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-10-05/marchetti-presidente-esselunga-172125.shtml?uuid=AD4iwmWB> , URL consultato il 19 ottobre 2019.

¹³³ *CORRIERE DELLA SERA*, “Il testamento di Bernardo Caprotti”, *Il Sole 24 Ore*, disponibile su https://www.corriere.it/cronache/16_ottobre_07/testamento-bernardo-caprotti-814d5898-8c76-11e6-9946-db55f98b858a.shtml, URL consultato il 19 ottobre 2019.

minoranza in grado di esercitare un blocco sulla società. La scelta è stata fatta anche alla luce dell'obbligo previsto dalla legge successoria¹³⁴ il quale richiede di riconoscere a moglie e figli, per legittima, una certa frazione del patrimonio; avendo rispettato questa condizione l'imprenditore non consente ai due figli di poter rivedere la sua decisione come espressa nelle sue ultime volontà.

Il caso riportato, come verrà approfondito nel prossimo capitolo, ben chiarisce come la programmazione del passaggio del controllo di un'impresa, specialmente se di grandi dimensioni, può generare contrasti internamente alla famiglia e come gli stessi possano essere affrontati. La diversità di vedute sul chi poi dovrà gestire l'azienda e l'impresa sono comuni e possono accadere specialmente in situazioni familiari; è il caso in cui uno degli eredi, a torto o a ragione, non è in grado o non è degno, secondo l'opinione del suo predecessore, di gestire l'azienda. Un'adeguata e graduale pianificazione del passaggio permette comunque di far prevalere l'opinione dell'imprenditore: è lui che deve decidere a chi consegnare l'eredità del suo lavoro e se non lo fa sarà la legge a provvedere, con lo svantaggio però, in tale ultimo caso, che le liti non sono state prevenute e potrebbero sorgere momenti difficili per l'azienda, specialmente a seguito della morte dell'imprenditore.

Si può dire che in realtà nel frangente qui considerato il passaggio generazionale dell'azienda di famiglia sia stato studiato ed effettuato in due distinte occasioni e con due diversi istituti: la prima con la disposizione delle partecipazioni in Supermarket- a sua volta controllante la totalità della partecipazione in Esselunga-a favore dei figli del primo matrimonio tramite intestazione fiduciaria e la seconda *post mortem* effettuata attraverso testamento con il quale il disponente detta le istruzioni sulla base delle quali ripartire la società. Bernardo Caprotti è riuscito nel suo intento di garantire il controllo della sua impresa a chi riteneva idoneo, pur incontrando forti dissidi

¹³⁴ Art 536 e successivi c.c.

con quei soggetti che lui stesso aveva escluso, è riuscito a mantenere l'unità dell'azienda. Il fatto che lo abbia fatto con una disposizione testamentaria è dovuto al motivo che probabilmente il progetto di successione da lui prima congegnato sino a quel momento non lo aveva soddisfatto.

2.3: Fininvest e la famiglia Berlusconi

Le fortune della famiglia Berlusconi si devono a quelle, altrettanto grandi, del capofamiglia Silvio. Nel 1961, fonda la Cantieri Riuniti Milanesi Srl con il costruttore Pietro Canali. Il primo acquisto immobiliare fu un terreno in via Alciati a Milano, per 190 milioni di lire, ottenuti con fideiussione del banchiere Carlo Rasini per il quale il padre aveva lavorato.¹³⁵ Seguirà la fondazione nel 1963 della Edilnord sas, in cui è socio accomandatario, mentre Carlo Rasini e il commercialista svizzero Carlo Rezzonico sono i soci accomandanti. Cinque anni dopo nasce la sas Edilnord di Lidia Borsani e C. fatta con la cugina; la cosiddetta Edilnord 2 acquista un enorme appezzamento di terra nel comune di Segrate e vi costruisce Milano 2, che sarà il suo trampolino di lancio.¹³⁶ Viene in seguito liquidata la Edilnord e creata la Edilnord Centri Residenziali Sas di Lidia Borsani, dove quest'ultima risulta socia accomandante. Nel periodo successivo viene fondata la Italcantieri srl, poi trasformata in spa, con Silvio Berlusconi quale presidente. Nel 1977, a coronamento di questa ampia e riuscita attività

¹³⁵ ASI- ARCHIVIO STORICO DELL'INFORMAZIONE-, "Vita opere e miracoli di Silvio", in societacivile.it, disponibile presso il link http://www.societacivile.it/primopiano/articoli_pp/berlusconi/vita.html, URL consultato il 18 ottobre 2019.

¹³⁶ CEDERNA, "Un faccino tondo e un nasetto da bambola", su L'Espresso aprile 1977, disponibile presso il link <http://gilioli.blogautore.espresso.repubblica.it/2011/01/12/%C2%ABun-faccino-tondo-e-un-nasetto-da-bambola%C2%BB/>, URL consultato il 19 ottobre 2019.

edilizia, Silvio Berlusconi viene nominato cavaliere del lavoro dal presidente della Repubblica Giovanni Leone. Nel gennaio 1978, decide per la messa in liquidazione di Edilnord per creare la Milano 2 Spa, costituita a Segrate dalla fusione con l'Immobiliare San Martino Spa, che era altra società da lui fondata tre anni prima.¹³⁷ Il punto di svolta arriva quando Berlusconi passa dall'esperienza in campo edilizio al settore della comunicazione e dei media. Con una sua sentenza la Corte costituzionale apre la strada all'esercizio nel campo delle televisione, fino ad allora monopolio esclusivo dello Stato.¹³⁸ Un anno prima della nomina a cavaliere del lavoro Berlusconi aveva infatti rilevato l'emittente televisiva che trasmetteva nel quartiere residenziale di Milano 2 dal fondatore¹³⁹, la società due anni dopo prende il nome di Canale 5 diventando una rete televisiva a livello nazionale, comprendente più emittenti.¹⁴⁰

Nel medesimo periodo Berlusconi per coordinare le sue varie attività fonda la holding Fininvest.¹⁴¹ Il gruppo così creato si allarga ulteriormente negli anni 80' con l'acquisto, e successiva entrata nella controllata Fininvest, nell'82 di Italia 1 personalmente comprata all'editore Edilio Rusconi e di Rete 4, due anni dopo, presa dal gruppo editoriale Arnoldo Mondadori Editore. Crea così un vero e proprio network di canali televisivi che sfida il

¹³⁷ASI- ARCHIVIO STORICO DELL'INFORMAZIONE-, "Vita opere e miracoli di Silvio", in societacivile.it, disponibile presso il link http://www.societacivile.it/primopiano/articoli_pp/berlusconi/vita.html, URL consultato il 18 ottobre 2019.

¹³⁸ Sentenza n 202 del 15 Luglio 1976.

¹³⁹ ROSA, "La mia tv venduta a Silvio Berlusconi per una lira: così nacque Canale 5", da Il Corriere della sera, disponibile presso il link https://milano.corriere.it/19_febbraio_23/mia-tv-venduta-silvio-berlusconi-una-lira-cosi-nacque-canale-5-8b3b8ef2-374f-11e9-8878-6501931868b1.shtml, URL consultato il 19 ottobre 2019.

¹⁴⁰ GRASSO, *Enciclopedia della televisione* 3ªed., Garzanti Editore, 2008, pag. 75,76.

¹⁴¹ GRASSO *op. cit.*, pag. 111.

monopolio fino ad allora detenuto dalla Rai.¹⁴²¹⁴³ Negli anni seguenti il gruppo espande la sua influenza in tutta Europa fondando in Francia La Cinq, in Germania Tele 5 e in Spagna Telecinco, di queste ad oggi risulta attiva e ancora controllata dalla famiglia solo l'ultima.¹⁴⁴ Infine il gruppo Fininvest, con le partecipazioni detenute nelle società Mediolanum e Programma Italia, vanta una forte presenza anche nel settore delle assicurazioni e della vendita di prodotti finanziari.

Silvio Berlusconi lascia tutte le cariche sociali che aveva sin lì ricoperto nelle sue imprese, rimanendone comunque proprietario di maggioranza, nel momento in cui decide di entrare in politica.¹⁴⁵ Ripartisce pertanto la proprietà della holding Fininvest tra coloro che designa come suoi successori, tra i quali figurano anche i suoi figli. Al termine della distribuzione delle partecipazioni l'enorme quantità di beni e società detenute da Silvio Berlusconi risultano così ripartiti: lui tiene il 99,5% delle azioni della società Dolcedrago S.p.A, con il restante 0,5% diviso in parti uguali tra i figli Marina e Piersilvio¹⁴⁶- la Dolcedrago e la società che: possiede e gestisce le principali proprietà immobiliari di Berlusconi, controlla le quote di maggioranza di altre piccole e medie società immobiliari italiane e detiene il totale controllo della Videodue S.r.l che gestisce i diritti cinematografici di

¹⁴² GRASSO *op. cit.*, pag. 297.

¹⁴³ MARTINI, *TV sorrisi e milioni*, Grandi Edizioni Italiane, 1985, pag. 98.

¹⁴⁴ ASI- ARCHIVIO STORICO DELL'INFORMAZIONE-, "Vita opere e miracoli di Silvio", in societacivile.it, disponibile presso il link http://www.societacivile.it/primopiano/articoli_pp/berlusconi/vita.html, URL consultato il 18 ottobre 2019.

¹⁴⁵ DI CARO, "Conflitto d'interessi, il Polo «apre» sulla proprietà", da Corriere della Sera, disponibile su http://archivio.corriere.it/Archivio/interface/view_preview.shtml#!/NTovZXMvaXQvcnNzZGF0aS9AMTIwMzMx URL consultato il 21 ottobre 2019.

¹⁴⁶ LA STAMPA, "L'impero del Cavaliere", su lastampa.it, disponibile su <http://www1.lastampa.it/redazione/cmsSezioni/infografica/200905articoli/43421girata.asp>, URL consultato il 19 ottobre 2019.

varie pellicole,- ed inoltre continua a mantenere il 61% in Fininvest, attraverso quattro diverse società per azioni che detengono tali partecipazioni, dividendo poi tra i cinque figli il resto della stessa - 7,65% a testa per Marina e Piersilvio e 7,143% a testa a Barbara, Eleonora e Luigi, con questi ultimi che raccolgono poi tutte le partecipazioni in una sola Spa.¹⁴⁷

Il controllo di Fininvest garantisce a sua volta tutta una serie di partecipazioni che la holding possiede, essa infatti controlla a sua volta Mediaset – con il 44,7%-, Mondadori -al 53,3%-, Mediolanum – con una percentuale introno al 30%- e interamente al 100% il Teatro Manzoni di Milano.¹⁴⁸

Con l'esempio portato dalla successione generazionale di Fininvest ci è possibile analizzare il caso in cui l'imprenditore, pur non rinunciando del tutto alla proprietà del gruppo da lui creato, comincia a cedere parte del controllo ai suoi discendenti. Ciò che è importante sottolineare in questo contesto è, rimandando un'analisi più approfondita al terzo capitolo, che inserendo un po' alla volta gli interessati nel processo gestionale e decisionale dell'impresa- i figli in questo caso fanno tutti parte del CdA della holding e Marina Berlusconi ricopre anche la carica di presidente dello stesso- si è in grado di saggiare le loro capacità guidandoli e consigliandoli sino a quando non saranno direttamente loro, sempre ovviamente con la volontà dell'imprenditore, a prenderne in modo definitivo il timone. Una successione affrettata o non minimamente programmata può portare confusione e liti tra gli eredi; dando loro la possibilità di confrontarsi con la vita aziendale e con le loro stesse capacità nell'affrontare la conduzione dell'impresa il rischio di trovarsi in situazioni confuse o litigiose viene altamente diminuito. Quanto appena detto si deve al fatto che, avendo i nuovi entranti già iniziato a farsi

¹⁴⁷ *LA STAMPA*, “L'impero del Cavaliere”, su lastampa.it, disponibile su <http://www1.lastampa.it/redazione/cmsSezioni/infografica/200905articoli/43421girata.asp>, URL consultato il 19 ottobre 2019.

¹⁴⁸ *FININVEST*, “Struttura e società”, da [Fininvest.it](http://fininvest.it) disponibile presso il link https://www.fininvest.it/it/gruppo/struttura_e_societa, URL consultato il 21 ottobre 2019.

un'idea di quale possa essere il contributo che possono portare, essi saranno più inclini a ritagliarsi un loro ruolo in azienda; magari se possiedono, anche perché apprese con appositi studi, le capacità giuste il loro ruolo all'interno del sistema può essere costruttivo e migliorante per lo stesso. Inoltre in questo caso di inserimento, per così dire graduale, nella gestione dei propri eredi si eliminano parte delle preoccupazioni che sorgerebbero in caso di morte, anche improvvisa del fondatore. Il mantenimento di parte della proprietà poi, se non addirittura della maggioranza della stessa, da parte del soggetto fondatore rappresenta una giusta remunerazione per quanto svolto sino a quel momento e allo stesso tempo garantisce, almeno momentaneamente, la stabilità aziendale magari non pronta per un repentino cambio della gestione. Infine, questo tipo di soluzione rappresenta anche una prova di quale sia effettivamente l'interesse dell'erede al prosieguo dell'attività. Garantendo una partecipazione più o meno egualitaria l'imprenditore, che è quello che conosce di certo meglio la sua impresa e ne sa i punti di forza e debolezza, si accorgerà in questo modo, non solo delle reali capacità dei suoi successori ma anche, della loro effettiva inclinazione a controllare l'impresa piuttosto che limitarsi a percepirne gli utili senza voler influire sulla gestione.

2.5. L'esperienza di Ferrari cantine F.lli Lunelli

Le cantine Ferrari sono uno straordinario esempio di accurata preparazione del passaggio generazionale, ormai giunta alla terza generazione, l'azienda si è vista riconosciuta un'enorme quantità di premi e riconoscimenti tenendo alto il suo standard qualitativo. La storia parte dalla fondazione nel 1902 da parte di Giulio Ferrari¹⁴⁹; dopo essere tornato da un periodo all'estero in Francia e Germania il suo sogno diviene quello di creare un vino di qualità

¹⁴⁹ *TGCOM24*, "Giulio Ferrari l'ha inventato, i Lunelli l'hanno fatto grande: la storia del Ferrari", in *Tgcom24.mediaset.it* disponibile su https://www.tgcom24.mediaset.it/economia/speciale-storie-d-impresa/giulio-ferrari-l-ha-inventato-i-lunelli-l-hanno-fatto-grande-la-storia-del-ferrari_2108590-201502a.shtml, URL consultato il 30 ottobre 2019.

che possa stare alla pari degli Champagne francesi, sarà uno degli artefici del grande successo dello Chardonnay, principale vitigno impiegato nella produzione del vino spumante. Giulio Ferrari non aveva figli e designa quale suo successore, nel 1952, Bruno Lunelli che all'epoca era titolare di un'enoteca a Trento. Se prima l'azienda era in grado di offrire una produzione alquanto modesta con il passaggio a Lunelli le cose cambiano: con la sua passione, unite ad un grande talento imprenditoriale, riesce ad incrementare la produzione della cantina preservandone comunque la qualità.¹⁵⁰ Le scelte strategiche, ed in generale la *mission*, intrapresa dall'azienda è elementare nel concepimento ma porta grandi risultati. Si opta per un processo produttivo unico restando così fedeli al metodo classico, ed i vigneti, dai quali raccogliere le materie necessarie per lo svolgimento dell'attività, devono essere situati tutti in Trentino. L'obiettivo è quello di garantire sempre l'eccellenza nella qualità dei propri prodotti e il controllo diretto su tutte le fasi della produzione consente di raggiungere questo risultato. La passione di Bruno Lunelli viene trasferita ai figli- Franco, Gino e Mauro - che ad inizio anni 70' fanno il loro ingresso in azienda; sotto la loro guida la Ferrari diventa leader in Italia con le sue principali etichette: il Ferrari Rosé, il Ferrari Perlé e il Giulio Ferrari Riserva del Fondatore.¹⁵¹ Nel 1970 viene fondata, con la forma della società per azioni con socio unico, quella che ad oggi è Ferrari F.lli Lunelli S.p.A che diviene la società il cui scopo è gestire le partecipazioni dei tre fratelli in azienda. Con l'inizio del decennio successivo, i Lunelli, decidono inoltre di allargare le loro partecipazioni creando un vero e proprio gruppo; si arriva perciò ad

¹⁵⁰ GRAFFITI, "La storia di Ferrari Trento dal fondatore alla famiglia Lunelli", in Ferrari Trento.com/it, disponibile su <https://www.ferraritrento.com/it/storia/>, URL consultato il 20 novembre 2019.

¹⁵¹ GRAFFITI, "La storia di Ferrari Trento dal fondatore alla famiglia Lunelli", in Ferrari Trento.com/it, disponibile su <https://www.ferraritrento.com/it/storia/>, URL consultato il 20 novembre 2019.

affiancare alle cantine Ferrari, che rimane il business principale della famiglia, altre realtà produttive del settore, rilevando aziende esistenti, come nel caso di Segnana e di Surgiva, ovvero creandole *ex novo* come fatto per le Tenute Lunelli.¹⁵²

Nel 2003 un nuovo membro della famiglia di vinaioli, Matteo Lunelli, inizia il suo percorso in azienda. Nel 2011 seguirà la sua nomina a presidente e amministratore delegato del gruppo di imprese controllate dalla famiglia -la carica gli viene ceduta dallo zio Gino Lunelli e, nello stesso anno, avviene il definitivo passaggio tra la seconda e la terza generazione.¹⁵³¹⁵⁴ Proprio nel 2011 infatti altri tre cugini di Matteo decidono di continuare sulla strada già tracciata dai padri e dal nonno e gli viene trasferito il controllo dell'azienda di famiglia, dopo che avevano iniziato già a ricoprire ruoli importanti all'interno della stessa. Alessandro Lunelli, svolge il ruolo di direttore tecnico, Marcello Lunelli quello di direttore della produzione e Camilla Lunelli si occupa invece della parte attinente alla comunicazione e pubbliche relazioni dell'azienda.¹⁵⁵ Nell'aprile 2014, infine, è entrato a far parte del Gruppo Lunelli, per il 50%, il Prosecco Bisol che rappresenta una delle massime espressioni del territorio di

¹⁵² TENUTE LUNELLI, "Il gruppo Lunelli", su [tenutelunelli.it](http://tenutelunelli.it/gruppo.php), disponibile su <http://tenutelunelli.it/gruppo.php>, URL consultato il novembre 2019.

¹⁵³ JADELUCA, "Lunelli, ex banchiere <Voglio diventare il sovrano delle bollicine>", su La Repubblica 14 aprile 2014, disponibile su https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/04/14/news/lunelli_ex_banchiere_voglio_diventare_il_sovrano_delle_bollicine-83535881/, URL consultato il 18 novembre 2019.

¹⁵⁴ ROGGERO, "Cantine Ferrari: nuova governance a acquisizioni in vista", Il Sole 24 Ore 27 luglio 2011, disponibile su <https://fernandaroggero.blog.ilsole24ore.com/2011/07/27/cantine-ferrari-nuova-governance-e-acquisizioni-in-vista/> URL consultato il 17 novembre 2019.

¹⁵⁵ GURRERA, "I giovani Lunelli: i nostri primi duecento giorni", disponibile su <https://fernandaroggero.blog.ilsole24ore.com/2011/07/27/cantine-ferrari-nuova-governance-e-acquisizioni-in-vista/>, URL consultato 18 ottobre 2019.

Valdobbiadene.¹⁵⁶ Le aziende sopracitate fanno capo, direttamente o indirettamente, alla holding Lunelli S.p.A., che oltre ad esercitarne il controllo e il coordinamento, detiene alcune partecipazioni finanziarie ed industriali di diversificazione.

Con questo passaggio di consegne del 2011, si è concluso, dunque, il ricambio generazionale nelle cantine Ferrari, un percorso avvenuto in modo graduale e con passaggi accuratamente programmati, avviato già nel 2005. In quel periodo i cugini Marcello, Matteo, Camilla e più recentemente Alessandro, avevano iniziato a ricoprire ruoli operativi in sostituzione di Gino, che manteneva comunque la presidenza, Mauro e Franco. La scelta fatta nella successione al controllo delle cantine Ferrari è stata quella di mantenere, tanto per ciò che attiene l'assetto proprietario che la *governance*, la struttura di un'azienda familiare aprendosi allo stesso tempo a contributi di manager esterni. Lo strumento prescelto per effettuare il passaggio è stato il patto di famiglia; il suo uso è stato in grado di consentire il pieno rispetto dei principi e dei valori condivisi che la famiglia Lunelli ha voluto codificare nell'accordo. In tal modo si è riusciti a tutelare la continuità imprenditoriale a beneficio sia delle successive che delle vecchie generazioni. In un'intervista fatta a Matteo Lunelli¹⁵⁷ poco tempo dopo aver assunto il controllo del gruppo, alla domanda sul come sia iniziato il passaggio generazionale dell'impresa, risponde che tutto è cominciato da una telefonata dello zio Gino nel 2003, nel periodo in cui lui ancora lavorava a Londra per Goldman Sachs, proponendogli di tornare in Italia per lavorare in Ferrari. Il giovane

¹⁵⁶ ROGGERO, "Matrimonio tra bollicine: la famiglia Lunelli (spumanti Ferrari) entra con il 50% nel marchio Bisol, leader del prosecco", *Il Sole 24 Ore* 5 aprile 2014, disponibile su <https://st.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/matrimonio-bollicine-famiglia-lunelli-spumanti-ferrari-entra-il-50percento-marchio-bisol-leader-prosecco-133209.shtml?uuid=ADNRWD1B>, URL consultato il 17 novembre 2019.

¹⁵⁷ OLIVARI, Questioni di famiglia, patti chiari famiglia lunga, *Corriere Vinicolo* n 36, 12 settembre 2011, pag. 6, pag. 6-7.

amministratore delegato conferma di aver avuto grande fiducia da parte di tutta la sua famiglia, anche grazie alle esperienze già maturate all'esterno dell'impresa. Per quanto riguarda il suo rapporto con i familiari presenti in azienda, il nuovo presidente tende a sottolineare come la famiglia non sia necessariamente un fattore critico di successo; è necessario evitare che l'impresa sia al servizio della famiglia e garantire un rapporto equilibrato in cui famiglia e impresa si rafforzano a vicenda. Per poter conciliare al meglio interessi familiari e aziendali scelsero per il trasferimento agli eredi delle cantine Ferrari di accompagnarlo alla stesura di alcuni patti di famiglia; si è scelto di codificare regole che in astratto già esistevano ma che non erano state ancora discusse in alcuni degli aspetti importanti. Con i patti si è voluto regolare il ruolo dei soci e dei familiari manager, l'entrata delle future generazioni, la posizione dei coniugi, la composizione del consiglio di amministrazione e il trasferimento delle quote sociali.

2.6 Vantaggi, svantaggi e usi degli istituti considerati nei casi riportati

Alla luce dei casi analizzati di passaggio generazionale, dopo averne nel corso di questo capitolo riassunto brevemente lo sviluppo e l'addivenirsi, ci è possibile definire alcune conclusioni sui vari istituti considerati e come questi possano di volta in volta rispondere alle necessità ed ai problemi che possono sorgere nel ricambio. Oggetto della prossima parte del lavoro sarà pertanto una valutazione più nello specifico dell'uso che è stato fatto dei vari mezzi per effettuare il passaggio generazionale, congiuntamente ad un'analisi su che tipo di impatto questi strumenti hanno avuto nel caso specifico considerato.

Capitolo III

3.1 Strategie di passaggio generazionale basate sui casi pratici

Dopo aver descritto nel capitolo precedente alcuni casi particolarmente significativi, in termini sia economici che dimensionali, di trasferimento dell'azienda di famiglia alla generazione successiva in questa parte del lavoro andremo ad analizzare più nel dettaglio, volta per volta, l'uso che queste famiglie hanno fatto degli istituti, precedentemente menzionati, nel corso dei decenni e perché la loro scelta sia ricaduta proprio su un determinato tipo di soluzione piuttosto che un'altra anche alla luce delle considerazioni presentate nel primo capitolo. Cercheremo di capire se l'obiettivo di successione, che si erano posti i soggetti dei casi descritti, è stato raggiunto e se sia possibile rispondere, a problemi o esigenze astrattamente configurabili nella realtà durante il passaggio simili a quelli dei casi considerati, replicando l'utilizzo degli stessi strumenti ed esperienze utilizzati negli esempi.

Per meglio poter inquadrare l'oggetto della nostra discussione è opportuno riassumere brevemente quali mezzi siano stati usati negli esempi presi in considerazione.

CASO DI RIFERIMENTO	STRUMENTI UTILIZZATI
Famiglia Agnelli	Sapa e holding
Caprotti	Intestazione fiduciaria, testamento
Fininvest	Spa e holding
Famiglia Lunelli	Patto di famiglia

3.2 La Sapa nell'esempio degli Agnelli

Per ciò che riguarda il passaggio generazionale della famiglia Agnelli la scelta di servirsi inizialmente dell'istituto della Sapa è dovuta, con ogni probabilità, alla duplice necessità di: gestire gli interessi nell'azienda di famiglia di un grande numero di persone- già nel momento in cui le quote arrivarono ai nipoti del fondatore si trattava di vari eredi interessati all'impresa, ad oggi sono più di settanta i familiari in qualità di soci all'interno della B.V. di diritto olandese che controlla il gruppo- ed assicurare che il controllo dell'impresa familiare restasse entro confini ben prestabiliti. Il vantaggio della Sapa sta proprio nel poter stabilire statutariamente da una parte quali soggetti, tra i partecipanti, hanno tra i loro poteri quelli attinenti alla gestione della società e quindi dell'impresa e, dall'altra parte, quale sia il regime di circolazione delle quote ed i relativi diritti di prelazione spettanti ai membri della famiglia. Lo svantaggio potrebbe essere rappresentato dal fatto che parte dell'azionariato è esposto a responsabilità patrimoniale illimitata nei confronti della società; questo genere di problema è forse in parte mitigabile quando non sia la Sapa a controllare direttamente l'azienda, o le varie aziende appratenti al gruppo, di famiglia. È vero che i soci accomandatari rimangono solidalmente e illimitatamente responsabili per le obbligazioni sociali ma è anche sensato che questo genere di esposizione si possa limitare se la Sapa non gestisce e non possiede direttamente l'azienda ma piuttosto si limita a raccogliere e ripartire le partecipazioni dei vari membri della famiglia nella holding che a sua volta gestisce l'impresa o il gruppo. Certamente nella scelta dell'utilizzo di questo istituto ha influito molto il fatto che nel caso degli Agnelli l'uso di questo mezzo ha consentito di superare alcune difficoltà legate al passaggio generazionale rispondendo in modo positivo alle necessità particolari di quella successione. Tutta una prima fase di passaggi generazionali infatti, avuti nei vari anni sulla base di quanto era stato stabilito dallo statuto della Sapa, hanno consentito alla famiglia di

mantenere il controllo della holding in cui erano raggruppate tutte le loro proprietà; un esempio può essere la Dicembre Srl che era la società che a sua volta deteneva le partecipazioni di Gianni Agnelli nell'omonima Sapa e partecipata dai nipoti avuti dalla figlia.

Tuttavia la situazione è stata poi ulteriormente modificata nel corso del tempo. La struttura nei decenni si è evoluta avvicinandosi sempre di più ad una holding posta a gestire il gruppo, quest'ultima a sua volta controllata tramite la Sapa dai vari membri dell'ambito familiare. L'obiettivo da raggiungere probabilmente era quello di rendere più semplice il controllo di FIAT ed è culminato in un successo quando lo spostamento nei Paesi Bassi ha consentito ai partecipanti della Exor N.V. di detenere azioni a voto plurimo blindando definitivamente il controllo; allo stesso tempo si è limitata l'esposizione dei partecipanti al rischio d'impresa trasformando la Giovanni Agnelli Sapa in una B.V. che per ciò che attiene il regime patrimoniale è assimilabile ad una società a responsabilità limitata.

L'esempio appena descritto ci consente di fare alcune riflessioni sull'uso dell'istituto della Sapa per il passaggio dell'azienda di famiglia. Lo strumento è stato generalmente poco usato ma le sue potenzialità in questa accezione di mezzo per assicurare una successione controllata e strutturata sulle esigenze dei vari partecipanti sono evidenti. Nonostante i limiti dell'istituto- soprattutto se si considera la responsabilità patrimoniale ed il fatto che in generale la fondazione di una Sapa ed il suo mantenimento possono richiedere costi sostenuti- per le realtà medio-piccole dell'imprenditoria italiana può rappresentare un valido mezzo per stabilire una base di successione o comunque un punto di partenza per cominciare a regolare i rapporti, nel senso di maggiore o minore partecipazione alla gestione dell'impresa e al relativo rischio, da parte degli appratenti alla famiglia, specialmente se la situazione di partenza è particolarmente complessa e occorre conciliare posizioni distanti.

La creazione di una Sapa consente, nel momento in cui si dovesse proseguire con un ulteriore passaggio generazionale successivo al primo che l'aveva creata, di avere già delle regole prefissate che possano accompagnare il processo; inoltre nulla impedisce che tale ulteriore passaggio possa compiersi anche trasformando la Sapa in un altro tipo di società che preveda la responsabilità limitata quando i tempi siano più maturi e magari venga tacitamente riconosciuto da subito, per meriti o semplice maggioranza nell'azionariato, il soggetto che dovrà prendere in mano la gestione dell'impresa.

3.3 Intestazione fiduciaria e disposizione testamentaria nel passaggio generazionale “incompleto” di Esselunga

Con la vicenda attinente al caso di Esselunga si è voluto sottolineare quale possa essere il risultato di una successione accompagnata alla non soddisfazione di tutte le parti e di come a prevalere possa essere la volontà dell'imprenditore-fondatore rispetto ai suoi successori.

Idealmente Bernardo Caprotti un mezzo per passare il controllo dell'azienda ai propri familiari lo aveva già studiato e realizzato. L'obiettivo era quello di assicurare ai figli la partecipazione alla holding Supermarkets, che controlla tutt'oggi Esselunga, ed era stato perseguito con il trasferimento a loro favore delle quote della holding attraverso un'intestazione fiduciaria. Con questa scelta la gestione dell'impresa passa ai due figli ma gli stessi non godono effettivamente della piena proprietà dato che il fondatore continua a mantenere l'usufrutto sulle quote trasferite. L'istituto dell'intestazione fiduciaria permetteva all'imprenditore, come confermato nelle scritture private del 1996 che furono oggetto di giudizio della prima sezione civile della Corte d'Appello di Milano, di poter riprendere il controllo dell'azienda senza preavviso con una semplice comunicazione alla società fiduciaria a cui le quote erano per l'appunto intestate a favore dei figli. Con questo mezzo il

fondatore aveva ottenuto un importante risultato trasferendo il controllo dell'azienda e allo stesso tempo garantendosi l'ultima parola sulla successione per la gestione di quest'ultima.

Non ci è possibile definire con certezza se la volontà di effettuare il passaggio tramite intestazione fiduciaria fosse dovuta *ab initio* ad un'insicurezza del fondatore su chi dovesse succedergli nel controllo, di certo lo strumento in questione gli ha permesso di mantenere la sua posizione nell'impresa anche se formalmente era l'azionista di minoranza. Come già ampiamente riportato, non è raro che sia il momento in cui l'attuale imprenditore che controlla l'impresa deve cedere ad altri il testimone dell'azienda che questa affronta un periodo particolarmente intenso di crisi; la scelta di riservarsi la possibilità di tornare sui propri passi e modificare di conseguenza i beneficiari del passaggio, nel senso di chi al termine del processo avrà il controllo, è pertanto lecita e oculata. A torto o a ragione uno o più soggetti possono non essere ritenuti idonei a gestire la vita d'impresa ed in questo senso non ci dovrebbe essere parere più vincolante di quello di chi quel compito lo ha svolto con successo per molto tempo.

Attraverso l'uso dello strumento dell'intestazione fiduciaria, così come realizzato da Bernardo Caprotti- quindi con la stessa accompagnata dalla redazione di scritture private che regolino il rapporto tra generazione uscente ed entrante e mantenendo l'usufrutto sulle stesse azioni trasferite alla fiduciaria in favore dei figli- è possibile perseguire fini ulteriori rispetto al semplice passaggio generazionale. Si garantisce all'imprenditore-fondatore una presenza seppur marginale nella gestione dell'azienda: portando la propria esperienza nella gestione consigliando e guidando le nuove generazioni egli accompagna il passaggio e limita lo shock legato ad un ricambio generazionale; allo stesso tempo inoltre con l'istituto trattato si permette all'imprenditore di modificare nuovamente l'assetto proprietario qualora non ritenga determinati soggetti idonei a ricoprire il ruolo assegnatogli.

Il problema che sorge in questi casi è il contrasto tra prima e seconda generazione su chi alla fine otterrà il controllo dell'impresa; ciò con riguardo sia ad eventuali diverbi su chi, tra i vari membri della famiglia che devono entrare, debba avere un ruolo primario nel sistema sia con riguardo al disaccordo che l'imprenditore-fondatore nutre nei confronti della successione di un particolare soggetto. Il nodo affrontato in realtà non è facilmente risolvibile e nella maggior parte dei casi non lo diviene fino a che uno dei soggetti colpiti non fa un passo indietro mitigando alcune sue posizioni, per questo è importante che le scelte sul futuro dell'impresa ottengano l'appoggio della maggioranza degli interessati al passaggio.

Il caso trattato offre poi un ulteriore spunto di riflessione e cioè cosa succeda nel caso in cui il passaggio generazionale, così come inizialmente pensato e programmato, fallisce o è comunque abbandonato. La risposta alla situazione descritta ovviamente può essere alquanto varia e molto dipende dalle motivazioni che hanno spinto ad abbandonare la successione prescelta. Se la strada concordata è stata abbandonata per motivi esogeni ai rapporti interni alla famiglia -per esempio perché il successore per sua ammissione non si sente ancora pronto o non voglia del tutto prendere le redini dell'impresa-, sarà possibile riproporre il processo, anche con le stesse modalità, magari in un momento in cui la situazione sia ulteriormente maturata e le condizioni a contorno che impedivano quel tipo di passaggio siano ormai cessate. Alquanto diversa è invece la situazione in cui il fallimento della successione generazionale è dovuto a diversità di vedute sullo stesso da parte dei membri della famiglia interessati; in questo caso gli scenari che possono astrattamente prospettarsi sono due:

1. L'imprenditore-fondatore, e/o l'altro soggetto in disaccordo sullo sviluppo del trasferimento del controllo dell'impresa da una generazione all'altra, rivede le sue posizioni e dunque accetta il passaggio, magari con l'ausilio di uno strumento diverso da quello che avevano precedentemente considerato che meglio risponda alle

esigenze di tutti i partecipanti- pur non soddisfacendole completamente.

2. I soggetti in disaccordo non accettano il passaggio e non consentono perciò all'imprenditore di programmare come vorrebbe la nomina del suo successore al controllo dell'impresa.

Se consideriamo questa seconda ipotesi, la soluzione alla situazione di impasse che comporta un blocco nella successione dell'impresa sarà superata, come nell'esempio fornito dalla vicenda di Esselunga, solo con la morte dell'imprenditore e l'apertura del relativo testamento nel quale saranno riportate le ultime volontà dello stesso.

L'utilizzo della forma testamentaria per regolare il futuro dell'impresa non è consigliabile e dovrebbe, a parere di chi scrive, essere utilizzata solo come ultima risorsa, di fronte a contrasti insuperabili tra i soggetti interessati che non hanno trovato soluzione durante la vita dell'imprenditore.

I punti deboli della soluzione prospettata con la redazione di un testamento risiedono nella minore libertà di cui gode il disponente rispetto a quando è in vita- la disciplina della successione ereditaria è alquanto articolata e prevede varie garanzie a favore di particolari soggetti, quali i legittimari e le loro relative quote, che devono essere rispettati per legge – e nel fatto che così facendo non si garantisce in alcun modo che i contrasti, che fino a quel momento avevano rallentato o impedito del tutto il passaggio, non si ripresentino ed anzi danneggino ulteriormente l'azienda, come è infatti successo nel caso che fa da base a queste considerazioni. Salvo non sia l'imprenditore stesso a redigere le sue ultime volontà con lungimiranza ed una certa sensibilità nei confronti delle posizioni degli interessati, difficilmente queste compenseranno adeguatamente le varie posizioni dei soggetti interessati; diversamente, durante la vita dell'imprenditore, sarebbe probabilmente stato più facile, almeno in parte, assecondare le diverse aspirazioni di ognuno.

Vantaggio dello strumento considerato è invece che permette comunque di far prevalere l'opinione dell'imprenditore-fondatore sul chi gestirà l'impresa; se egli non è in grado o non può, finché è in vita, di consegnare il frutto del suo lavoro a chi ritiene il più idoneo sarà la legge a provvedere garantendogli che- a patto che abbia rispettato le regole previste dal diritto successorio- le sue decisioni non potranno essere disattese in sede di apertura dell'asse ereditario.

3.4 L'uso della holding nel caso Fininvest

Dopo aver discusso circa l'uso pratico che può essere fatto di alcuni istituti descritti nel corso della trattazione, quali la Sapa e l'intestazione fiduciaria, proseguiamo adesso col valutare in che modo l'utilizzo della forma societaria della holding possa rappresentare uno dei mezzi più validi per l'addivenirsi di un passaggio generazionale corretto e con meno contrasti possibili tra tutti i vari soggetti partecipanti.

L'esempio pratico scelto nel secondo capitolo atteneva al ruolo svolto dalla holding Fininvest nel passaggio del controllo dell'impresa da Silvio Berlusconi ai figli. Nel caso specifico il ricambio è stato effettuato con un semplice trasferimento delle partecipazioni della capogruppo Fininvest a favore dei figli di Berlusconi. Come già anticipato, un aspetto positivo dell'uso della forma societaria, che abbia lo scopo di creare una holding- la quale a sua volta detiene le partecipazioni nei vari business del gruppo- controllata dai membri della famiglia, è quello di consentire di poter adattare la strutturazione del passaggio agli interessi dei partecipanti. Ci è possibile, in un certo senso, accostare la funzione svolta dall'holding a quella propria dell'istituto della Sapa se guardiamo al fine della successione generazionale: entrambe consentono di regolare i rapporti tra i parenti interessati alla vita d'impresa stabilendone le rispettive partecipazioni ed entrambe permettono di assicurare la gestione dell'impresa al soggetto prescelto - o ai diversi soggetti ritenuti idonei per un certo ruolo.

Se il risultato ultimo può essere considerato paragonabile, nel caso di uso della Sapa o della holding, in termini di obiettivi perseguiti nel passaggio generazionale, certamente non lo sono le modalità con le quali lo stesso viene raggiunto.

L'uso della holding non incontra i medesimi limiti della società in accomandita per azioni e proprio per questo sarebbe preferibile un uso, almeno nel frangente che stiamo trattando del trasferimento dell'azienda di famiglia, del primo istituto piuttosto che del secondo. Anzitutto chi gestisce la società e l'impresa collegata non viene esposto ad una responsabilità patrimoniale illimitata, cosa invece statutariamente prevista per la Sapa, con tutti i vantaggi che questo comporta in termini di maggiore tranquillità, tanto dell'imprenditore-fondatore che del suo successore, con riguardo al futuro della famiglia e dell'impresa. Il fatto che il successore non dovrà rispondere con tutti i suoi beni per le obbligazioni contratte dalla società potrebbe anche rendere più propenso l'imprenditore, che attualmente gestisce l'impresa, a cedere il testimone; la generazione cedente potrebbe pensare di programmare un ricambio se sa che la situazione in cui sta ponendo la generazione successiva permette una via d'uscita -vendita delle azioni, liquidazione della società e vari altri strumenti- o comunque non la espone ad un futuro del tutto compromesso anche in caso di scarsità di risultati imprenditoriali. Inoltre, ragionando sempre con riguardo all'istituto della società in accomandita per azioni, c'è da dire che con l'adozione della stessa il ruolo di accomandatario e di amministratore della società non possono essere scissi; ciò vuol dire, come sopra riportato, che chi gestisce la società ne è anche responsabile patrimonialmente e questo di solito si traduce in una maggiore partecipazione, in termini di peso all'interno dell'azionariato, del socio accomandatario proprio perché sopporta maggiormente il rischio d'impresa rispetto agli altri. Questo "obbligo morale", di dover assicurare un'adeguata contropartita alla responsabilità illimitata a fronte del controllo della società, potrebbe risultare molto limitato se invece si struttura il sistema del passaggio

generazionale ponendo al vertice una holding piuttosto che una Sapa. Nulla vieta che l'amministratore della società, in caso di holding, possa essere un socio di minoranza¹⁵⁸. Ci è possibile pensare, in questi casi, in modo diametralmente opposto rispetto agli esempi che attengono all'utilizzo della società in accomandita: l'imprenditore, nella creazione di un sistema che garantisca il controllo dei propri successori -attraverso la holding in cui gli stessi partecipano- dell'azienda di famiglia, potrebbe prevedere che sia proprio chi non gestisce l'impresa a beneficiare di una partecipazione maggiore onde compensare la sua mancanza sul piano della gestione dell'attività d'impresa. In questo senso sarà comunque più verosimile che nella successione si proponga uno schema circa i diritti particolari delle azioni che preveda dividendi maggiorati, o altro genere di vantaggi patrimoniali e non, a favore degli azionisti di minoranza; così facendo si evita di consentire a soggetti che non hanno intenzione di gestire l'impresa di poterne influenzare l'elezione degli amministratori e/o dell'amministratore delegato.

In ogni caso il sistema della holding, proprio perché può essere diversamente modificato e adattato alla diversa situazione pratica, risulta più duttile rispetto agli altri strumenti sin qui presentati.

Ad esempio, nel momento in cui il passaggio delle consegne alla generazione successiva sia stato programmato in modo graduale- prevedendo che l'imprenditore ceda a poco a poco le sue partecipazioni nella società e che quindi allo stesso tempo prosegua per un certo periodo ad accompagnare e

¹⁵⁸ Non è vietato neanche nella società in accomandita per azioni che il socio con una partecipazione più contenuta rispetto ad altri sia anche accomandatario ma, nel caso di passaggio generazionale, sembra inverosimile che la scelta dell'imprenditore, unita in parte anche alle considerazioni degli altri partecipanti alla successione, sia così punitiva nei confronti di chi gestirà la società di imporgli la responsabilità patrimoniale illimitata per le obbligazioni sociali ed, allo stesso tempo, un diritto minore, dovuto al minor numero di azioni, di partecipare alle fortune della società e quindi dell'impresa.

affiancare il suo successore nella gestione- la scelta potrebbe essere quella dell'ipotesi prima proposta di prevedere che siano coloro che non gestiranno l'impresa a beneficiare inizialmente di una presenza maggiore nella società in termini di azionariato; col tempo poi, una volta che la prima generazione si senta pronta a cedere il timone della società e dell'impresa, si possono cominciare a ripartire le partecipazioni dell'imprenditore verso chi, dopo questo periodo di controllo e valutazione nei confronti di tutti i membri della famiglia partecipanti, egli reputa il più idoneo ad avere la maggioranza delle azioni cui è legato il controllo di società e impresa. Ed è possibile pensare che questo sia anche uno dei motivi che hanno portato, nel caso trattato, a optare per la forma societaria.

Il principale aspetto negativo che si accompagna all'uso della holding, quale mezzo per effettuare il passaggio generazionale, è legato agli alti costi di creazione e di mantenimento che la struttura richiede.

Il suo uso infatti è di solito, non a caso, circoscritto ai casi di grandi imprese o gruppi di imprese al vertice dei quali viene posta una struttura superiore nella forma della holding -capogruppo nel caso le varie imprese siano già strutturate sulla base di un sistema societario. In questo senso l'uso di questo tipo di strumento mal si adatta alle piccole realtà imprenditoriali della nostra penisola; non essendoci la necessità di dover gestire e riorganizzare il controllo di varie attività d'impresa non sussiste la necessità di strutturare un sistema così complesso e costoso nel mantenimento.

Dato che l'unico obiettivo, nel discorso che stiamo trattando, per il piccolo-medio imprenditore è esclusivamente quello di garantire il passaggio generazionale nei confronti dei soggetti da lui selezionati sarà più consigliabile il semplice uso di una forma societaria, magari non aperta e quindi che non possa accedere al mercato del capitale di rischio, con cui ripartire l'azienda e di conseguenza consentire a chi ritenuto idoneo di gestire l'impresa. Attraverso un sistema di conferimenti la generazione cedente sarà in grado di trasferire la singola azienda, e quindi l'attività di impresa, senza

costi particolarmente sostenuti e senza la necessità di privarsi completamente della proprietà, qualora non voglia cedere tutte le quote. Valgono in ogni caso, anche nell'ipotesi dell'imprenditore di una PMI, le considerazioni fatte quando si è affrontato il discorso sulla holding: sentite le posizioni degli appartenenti alla seconda generazione che intendano partecipare, a qualsiasi titolo, all'impresa il soggetto uscente dovrà fare le sue valutazioni e stabilire come ripartire la società -quest'ultima ovviamente poteva già esistere ma può anche essere stata creata ovvero trasformata proprio per gestire la successione generazionale- sulla base delle aspirazioni, sempre che siano da lui condivise, presentategli dai partecipanti, sfruttando, per meglio contemperare gli interessi coinvolti, gli strumenti che il tipo di forma societaria prescelta assicura – ad esempio assicurando statutariamente, oltre ovviamente alle ipotesi obbligatoriamente previste dalla legge, che determinate questioni o materie possano essere approvate con il consenso vincolante di altri soggetti oltre di quello di chi controlla l'impresa perché detiene la maggioranza del capitale sociale.

Per concludere il discorso sull'uso della forma societaria analizzata riprendiamo più nello specifico il caso presentato dalla Fininvest di Silvio Berlusconi. Il suo scopo, nel momento in cui ha ceduto le partecipazioni della capogruppo, era assicurare che fossero delle persone fidate a gestire l'attività d'impresa per il periodo in cui lui- per evitare un conflitto di interessi- era impossibilitato a farlo e allo stesso tempo garantire la continuità dell'azienda pur non volendo rinunciare del tutto alla proprietà del gruppo da lui creato. L'obiettivo è stato raggiunto con la divisione della holding che controlla il gruppo -Fininvest- a favore dei figli; l'efficacia dell'operazione potrebbe essere ricondotta al fatto che l'imprenditore in questo frangente ha deciso di mantenere parte della proprietà della società: inserendo un po' alla volta gli interessati nel processo gestionale e decisionale del sistema il fondatore può direttamente valutare quali siano effettivamente le loro capacità nel gestire la vita d'impresa, fino al momento in cui non sarà lui stesso a decidere quello

che per lui è il momento opportuno per cedere definitivamente il controllo. Inoltre, se si concede ai propri successori l'opportunità di confrontarsi con la gestione dell'attività d'impresa e con la loro capacità di affrontarla, è più probabile che gli stessi maturino un'opinione su quale possa essere il ruolo che dovranno e vorranno poi ritagliarsi in azienda.

Come riportato precedentemente, Berlusconi mantiene ancora, attraverso varie società, il pacchetto di maggioranza delle azioni della holding a capo del gruppo; il fine in questo caso è, con ogni probabilità, duplice: anzitutto così facendo l'imprenditore può continuare ad esercitare una certa influenza sull'impresa -grazie al controllo della società, anche se affiancato nelle decisioni da chi un giorno dovrebbe prendere il suo posto- vigilando sull'attività portata avanti dal gruppo dall'interno dello stesso e, dall'altra parte, assicurarsi una rendita che rappresenti una remunerazione appropriata rispetto a quanto svolto sino a quel momento. Per una serie di motivi attinenti alle similitudini riscontrate nei due casi, si è portati a credere che degli scopi simili fossero stati perseguiti da Bernardo Caprotti quando aveva ceduto la nuda proprietà delle partecipazioni della holding Supermarket ai figli per poi riprenderle indietro alcuni anni dopo.

Il punto focale del discorso sul passaggio generazionale di Fininvest è che l'uso fatto in questo caso dell'istituto societario della holding ha garantito la stabilità aziendale, magari non pronta per un cambio della gestione immediato, e posto le basi per quello che col tempo diverrà forse un trasferimento definitivo del controllo della holding, consentendo allo stesso tempo all'imprenditore di saggiare chi, nella pratica, è più idoneo a ricoprire un determinato ruolo piuttosto che un altro ma, anche, della effettiva volontà dei soggetti coinvolti di controllare l'impresa piuttosto che limitarsi a percepirne gli utili senza voler avere un potere effettivo in fase di gestione.

3.5 Il patto di famiglia delle Ferrari cantine F.lli Lunelli

L'ultimo caso che si è voluto riportare è quello dell'uso del contratto del patto di famiglia come occorso nel caso della successione della Ferrari F.lli Lunelli Spa. Partiamo dal dire che la società viene fondata nel 1970 e già in quel momento sta regolando un passaggio generazionale. I tre figli di Bruno Lunelli, che aveva rilevato le cantine Ferrari negli anni 50', decidono di proseguire con l'attività del genitore e per farlo costituiscono una società a responsabilità limitata. Sembra che la regolamentazione dei rapporti tra i tre venga per lo più rimessa allo statuto e che in generale preveda per ognuno una quota eguale. Non viene avvertita la necessità, da parte tanto dei tre fratelli tanto del resto delle famiglie, di regolare i loro rapporti con l'azienda o tra di loro fino a che non avviene un ulteriore passaggio di consegne.

Nel caso riportato si può notare un esempio in cui la famiglia era già abituata al passaggio generazionale, l'azienda era già percepita come un qualcosa di appartenente ai rispettivi rami della famiglia; questo perché tutti e tre i fratelli lavoravano nella stessa e vi ricoprivano un ruolo più o meno importante. Questo genere di esperienza ha consentito alla famiglia, quando è stato il momento, di scegliere chi tra i vari interessati potesse proseguire con la gestione dell'azienda. Possibili candidati alla successione nella gestione dell'impresa sarebbero stati tutti coloro che, anche indirettamente perché non ricoprivano ancora un ruolo nella società, partecipava agli alti e bassi della vita d'impresa, perché legati da rapporti di parentela con la generazione cedente.

Il processo è iniziato nel 2003 per l'inserimento di Matteo Lunelli, che già aveva avuto le sue esperienze di lavoro al di fuori della realtà imprenditoriale familiare. Due anni dopo si è iniziato ad affiancare al ruolo di Matteo anche quello di altri due membri della famiglia- i cugini Marcello e Camilla- sempre con i tre fratelli a detenere ancora la maggior parte degli incarichi all'interno del sistema. Nel corso del tempo i tre cugini vengono sempre più adattati alla

vita dell'azienda e ad una responsabilizzazione sempre maggiore. Nel 2011 arriva il momento cruciale in cui i tre, che ormai hanno acquisito ruoli determinati nell'azienda e sono già d'accordo sul come ripartirsi partecipazioni e lavoro, decidono di regolare, di comune accordo con la generazione uscente, il passaggio generazionale attraverso un patto di famiglia. Con questi contratti si decide di codificare delle regole, fino a quel momento non scritte, che potessero regolare la successione, il controllo e la direzione dell'impresa. Il tipo di società utilizzato dalla famiglia è la società per azioni con socio unico pertanto le rispettive partecipazioni, dei tre cugini e dei familiari, alla holding capogruppo sono sostanzialmente regolate dai contratti previsti e accettati con il patto di famiglia. La necessità per i Lunelli era quella di rendere sereno il passaggio dalla seconda alla terza generazione quanto lo era stato quello tra la prima e la seconda. La scelta di inserire il patto per regolare il trasferimento della proprietà ha avuto un risultato positivo nel garantire quanto prefissato perché la famiglia interessata dal processo si è ritrovata sostanzialmente d'accordo con la direzione che si voleva far prendere all'impresa.

Come presentato nel caso riportato l'utilizzo del patto di famiglia è certamente un mezzo interessante attraverso il quale regolare il tema che stiamo trattando di successione generazionale; anche alla luce del fatto che era proprio questo il fine previsto legislatore quando ha introdotto l'istituto nel nostro ordinamento.

Il vantaggio evidente dell'utilizzo dello strumento in questione è che può coinvolgere e regolare ogni aspetto del passaggio generazionale. Nei capitoli precedenti abbiamo visto quali siano i problemi che maggiormente colpiscono questa fase della vita dell'impresa ed è possibile, con i patti di famiglia, prevenire o comunque regolare tali tipi di problematiche. Con questi accordi si decide quale sia il soggetto o i soggetti che controlleranno l'azienda; tuttavia gli stessi patti possono spingersi anche oltre andando a stabilire regole per la successione futura, per le decisioni più importanti o per

qualsiasi altra questione che possa generare confusione o problemi per la vita dell'azienda che i patti andranno a regolare.

La grande forza del patto di famiglia nel regolare i rapporti tra i membri della stessa, in vista della successione, tramite accordi è anche il suo grande limite: tutti gli interessati¹⁵⁹ al passaggio devono per l'appunto essere d'accordo con lo stesso. Il patto di famiglia è perfetto per i casi simili a quello delle cantine Ferrari in cui c'è un sistema ben rodato, sia dal punto di vista della gestione che della condivisione dei ruoli nell'azienda, che ha già pensato al ricambio generazionale e si è mosso per tempo decidendo di cedere il testimone alla generazione successiva. In un simile frangente il patto di famiglia risulta vincente perché c'è la condivisione da parte di tutti i partecipanti degli stessi principi e obiettivi. Anche qualora uno degli interessati non accetti il ruolo riconosciutogli dal patto la successione non verrà bloccata, essendo prevista la liquidazione per i legittimati non aderenti al patto, ma rimane che senza il consenso di tutti gli interessati su tutti gli aspetti del patto lo stesso non potrà regolare *in toto* il passaggio. Un uso ulteriore, che può risultare interessante e vale pertanto la pena sottolineare, dell'istituto in esame si ottiene quando questo va a sistemare e prestabilire i rapporti interni ed esterni che i membri della famiglia hanno tra di loro, con determinati altri soggetti e con la società di cui sono già, parzialmente per quota, proprietari- similmente a quello che è successo nel caso riportato delle cantine Ferrari. Saranno, se si procede in questo modo, uno o più patti a regolare da lì in poi la ripartizione dei ruoli nell'impresa sulla base o anche disattendendo completamente la partecipazione, in termini di quote e azioni, dei vari partecipanti alla società.

Una successione al controllo dell'impresa effettuata con un patto è indicata per le PMI grazie alla semplicità con cui può essere strutturata ed alla varietà

¹⁵⁹ Si intendono i legittimari che per legge devono partecipare all'atto notarile ma si potrebbero anche considerare, in modo più ampio, quei soggetti collegati ai primi che siano in grado di esercitare un'influenza sulle loro scelte riguardo l'impresa, come ad esempio mogli dei figli legittimari o amici

di situazioni che può andare a regolare ed inoltre, i costi da affrontare, se non in termini di dedizione nel regolare correttamente i rapporti interni, sono del tutto trascurabili.

Capitolo IV

4.1 Conclusioni

Il trasferimento d'impresa con il conseguente passaggio generazionale è, come si è ampiamente detto, una fase difficile nel ciclo di vita di un'azienda, soprattutto nelle piccole e medie imprese a conduzione familiare. Queste scontano il fatto di avere introno all'imprenditore-fondatore il fulcro su cui si è costruito e basato fino a quel momento il successo dell'impresa. Le conoscenze acquisite, l'esperienza maturata, la rete di relazioni personali da lui instaurate nel tempo, sono tutti fattori portati dal fondatore che spesso hanno un'importanza determinante per il business. Un passaggio del testimone può aprire un periodo di crisi dell'attività imprenditoriale- perché manca la figura che fino a quel momento era stata il vero motore della società- e nei rapporti familiari.

Uno dei momenti fondamentali per il successore, in linea di principio, è quello della formazione che può avvenire sia direttamente all'interno dell'azienda della quale poi prenderà il comando sia esternamente, come nel caso di Matteo Lunelli a cui la famiglia ha infatti riconosciuto grandi potenzialità grazie anche all'esperienza lavorativa maturata che gli aveva permesso di acquisire un valido metodo di lavoro in un contesto internazionale.

L'altro momento fondamentale dovrebbe essere quello in cui il successore, affacciandosi alla vita d'impresa, si vede trasmettere da chi l'ha creata i pilastri che ne hanno fatto le fortune e il come le hanno fatte. Ci insegna sempre il caso dei Lunelli che la successione imprenditoriale può anche essere un momento per sviluppare ulteriormente; d'altro canto la nuova generazione è naturalmente più portata all'innovazione. Molti eredi però

rifiutano il passato dell'impresa considerando l'attuale direzione aziendale ed organizzazione non più consona al presente. Tendono a proporre sistemi nuovi, anche per affermare cambiamenti che rispecchino il loro modo di vedere il futuro dell'attività; ciò potrebbe generare conflitto dato che in un'organizzazione che ha imparato e, negli anni, assimilato un certo modo di operare, diventa pericoloso tentare di cambiarlo; il rischio corso è quello di avere effetti dirompenti sul funzionamento del sistema portando infine ad un tracollo dell'azienda.

Il passaggio generazionale in un'impresa non deve essere del tutto un fatto rivoluzionario ma un qualcosa che può essere realizzato solo attraverso un processo evolutivo, cioè un processo di sviluppo progressivo e graduale.

Interessante sotto questo punto di vista è l'affiancamento dei due ruoli: da una parte il giovane innovatore e dall'altra l'imprenditore maturo che prende le decisioni giuste dettate dall'esperienza. Un procedimento compiuto per fasi, ben progettato, di convivenza delle due generazioni consente al soggetto entrante di assorbire lo spirito, i valori e la tecnica per gestire quell'impresa direttamente da chi la capacità di gestirla le ha dimostrate nel tempo. Chi sta gradualmente cedendo il timone dovrebbe trasmettere le proprie conoscenze ed esperienze al giovane, accettando però nello stesso tempo di lasciare spazio alle loro idee e progetti e di delegare, gradualmente, la responsabilità; gli altri, invece, devono essere in grado di trovare un equilibrio tra il proprio spirito di iniziativa e il rispetto e la disponibilità ad imparare dall'esperienza dei padri. In questo modo è possibile mantenere ciò che di buono c'era nel passato, liberandosi gradualmente del resto e magari, se il percorso sarà efficace e verrà condiviso dalla famiglia, non ci sarà rischio per la sopravvivenza dell'impresa.

La pianificazione deve partire dall'imprenditore uscente: è lui che più di tutti sa chi sarebbe tra i tanti quello che può al meglio svolgere un certo compito all'interno del sistema rappresentato dall'impresa di famiglia. Dovrà coinvolgere il soggetto nella vita aziendale ancora prima di farne parte a

pieno titolo, evitando di fargli assumere drasticamente il controllo dell'impresa in modo improvviso senza che egli abbia familiarizzato con i suoi meccanismi. Deve ascoltare e valutare i parenti circa le loro aspirazioni e vocazioni e sulla loro volontà di assumersi parte del rischio imprenditoriale. A posteriori valuterà i risultati in un'ottica imprenditoriale il più oggettiva possibile, magari basandosi anche su opinioni di soggetti interni all'azienda -dipendenti, direttori ecc.- o esterni ma comunque legati allo svolgimento dell'attività d'impresa.

Una volta chiarito l'obiettivo ci risulta anche ovvio che una forma standardizzata di istituto da utilizzarsi per il trasferimento dell'azienda di famiglia ai membri della stessa non esista. Semplicemente non può stabilirsi perché il metodo dovrebbe essere adattato alla situazione concreta e quindi potenzialmente variare ogni volta anche per la stessa impresa. È possibile affermare che in linea di massima la successione dell'azienda di famiglia può essere divisa in due macro aree: I) casi in cui l'attività d'impresa della famiglia è già gestita da una società, II) casi in cui l'azienda non è ancora strutturata a livello societario.

Dopo che sia scelto di dare all'azienda un assetto societario, a prescindere poi dalla tipologia di società scelta, la ripartizione di partecipazioni e ruoli al suo interno è relativamente facile da prestabilire e molto si baserà sul numero di soggetti interessati che intendono partecipare al rischio d'impresa oltre all'approccio di ognuno di essi alla gestione dell'impresa in generale. Qualora siano presenti più soggetti, membri della famiglia e partecipanti all'attività d'impresa, potrebbe infatti essere necessario trovare ad ognuno il lavoro che meglio sfrutti le sue qualità o al più la posizione che meglio rappresenti i suoi interessi nell'impresa. Non è imposto che sia indistintamente riconosciuto a tutti lo stesso diritto sulla società. Eventuali personaggi che volessero semplicemente trarre dall'azienda i soli utili, senza svolgervi quindi attività di alcun genere, possono essere liquidati o fatti

entrare con una percentuale ridotta rispetto a chi invece vive giorno per giorno il rischio d'impresa.

In astratto, per questo genere di compiti, l'uso della forma societaria nella specie dell'holding sembra la più adatta a rappresentare le ragioni che i vari membri della famiglia vantano nei confronti dell'impresa. Sarà più facile gestire i relativi diritti dei vari parenti interessati con una società, in cui sono ripartite le partecipazioni degli appartenenti alla famiglia, che a sua volta controlla l'altra società proprietaria, in tutto o in parte, dell'azienda. La sapa come abbiamo visto, per motivi simili vista la sua struttura composita ripartita in soci accomandanti e accomandatari, ha certamente i suoi vantaggi ben potendo gestire un passaggio generazionale programmato, assicurando la gestione a chi ritenuto più idoneo. Il problema di una scelta orientata verso la società in accomandita rimane che parte dell'azionariato si ritrova illimitatamente esposto patrimonialmente per le obbligazioni sociali e questo non certamente un elemento che invoglia la nuova generazione ad entrare in società. Niente invece può regolare meglio i compiti, gli spazi, le gerarchie o gli utili percepiti dei e tra i soggetti interessati al passaggio che un patto di famiglia. Con gli accordi in esso contenuti si vanno a stabilire modalità precise di ripartizione dell'azienda e dei guadagni dalla stessa derivanti. Un uso ulteriore, dell'istituto di cui trattasi, si ha quando questo va a sistemare e prestabilire i rapporti interni ed esterni che i membri della famiglia hanno tra di loro, con determinati altri soggetti e con la società di cui sono già, parzialmente per quota, proprietari. L'unico limite del patto di famiglia è che affinché questo funzioni in modo positivo coloro che ricevono l'azienda devono essere concordi nella direzione da fargli prendere e nei ruoli da ognuno ricoperti.

L'utilizzo del patto di famiglia è, come precedentemente suggerito, decisamente più efficace nel caso lo si voglia affiancare ad una struttura societaria già avviata ma l'ulteriore aspetto da considerare è che sarà utilizzabile anche in quei casi, appartenenti all'altra categoria delle macro

aree prima introdotte, in cui l'azienda non è ancora strutturata a livello societario. A questa seconda categoria di passaggi generazionali di solito corrisponde il caso di un'impresa che non ha ancora avvertito la necessità di evolversi in una forma societaria, magari per le ridotte dimensioni in termini di reddito o di volume d'affari. Le soluzioni prospettabili- per il passaggio generazionale in questi casi saranno, al di fuori forse dell'utilizzo del patto di famiglia, meno articolate di quelle in cui è presente un qualsiasi tipo di società ed in generale si limiteranno ad isolare, rispetto al patrimonio dell'imprenditore cedente, determinati beni che risultano cruciali per la gestione dell'impresa o del suo controllo trasferendoli direttamente o indirettamente al successore nel passaggio.

Sitografia

<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> Url consultato il 27 giugno 2019.

<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=20771> Url consultato il 27 giugno 2019.

<https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/ufficio-stampa/comunicati-stampa/2018/review-mercati-2018.htm> URL consultato il 27 giugno 2019.

https://www.fininvest.it/it/gruppo/struttura_e_societa, URL consultato il 21 ottobre 2019.

<https://www.ferraritrento.com/it/storia/>, URL consultato il 20 novembre 2019.

<http://tenutelunelli.it/it/gruppo.php>, URL consultato il novembre 2019.

Leggi

Codice civile art.: 169, 170, 230 *bis*, 536, 537, 538, 540, 542, 544, 548-552, 758 *septies*, 768 *ter*, 768 *quarter*, 1180, 1411, 2195, 2265, 2267, 2341-*bis*, 2341, 2342, 2351, 2434, 2464, 2468.

Legge n. 76 del 20 maggio 2016.

Decreto Legislativo n 346 del 31 ottobre 1990.

Sentenze

Corte costituzionale n 202 del 15 Luglio 1976.

Corte di Cassazione n 15297 del 29 novembre 2000.

Sentenza Corte di Cassazione Civile, I Sezione n. 3641 del 14 febbraio 2018.

Disciplina Europea e altre fonti

Raccomandazione L385/14 del 31 dicembre 1994 Commissione Comunità Europea.

Comunicazione C93 del 28 marzo 1998 della Commissione della Comunità Europea.

Raccomandazione n 361 del 2003 della Commissione Europea.

CNDEC, *Obbligo di rendiconto del trustee*, 2011.

Banca d'Italia, Assemblea generale ordinaria dei Partecipanti, Considerazioni finali del Governatore, 2003.

Bibliografia

AGANIN e VOLPIN., The History of Corporate Ownership in Italy, *University of Chicago Press, Randall K. Morck editor*, 2005, fascicolo 6.

ALBERTI, *La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità*, 2014.

AMBROSETTI, *Le imprese familiari: la professionalità non è ereditaria*, Milano, 2004.

BAGNASCO, *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977.

BARCA e TRENTO, *State Ownership and the Evolution of Italian Corporate Governance*, Dipartimento di ricerca della banca d'Italia, Oxford University press, 1997.

BAUER, *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.

BECKER, Investment in Human Capital: a theoretical analysis, *Journal of Political Economy*, 1962, volume 70 fascicolo 9.

BENNEDSEN e WOLFENZON., The balance of power in closely held corporations, *Journal of financial Economics*, 2000, fascicolo 58 .

BETTINELLI, Boards of Directors in family firms: an exploratory study of structure and group process, *Family Business Review*, 2011, volume 24 fascicolo 2.

- BONTI, La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche, da *Electronic Journal of Management*, 2011, fascicolo 2.
- CARELLI, *Le api e le regine: vizi e virtù del lavoro degli italiani*, Franco Angeli, 2008.
- CASSON, The economics of family firms, *Scandinavian Economic History Review*, 1999, volume 47 fascicolo 1.
- CASU, Atto costitutivo e statuto S.r.l. dopo la riforma del diritto societario, *Studi CNN*, 2004, volume 4885.
- CESARONI e CIAMBOTTI., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli editore, 2012.
- CHEN e altri, Are family firms more tax aggressive than non-family firms?, *Journal of Financial Economics*, 2010, volume 95 fascicolo 1.
- COFEE, The Rise of Dispersed Ownership: The Role of Law in the Separation of Ownership and Control, *Yale Law Journal*, 2001, volume 111 fascicolo 1.
- COUTINHO e MOUTINHO, Generational Succession as Trigger for Family Business Internationalization, *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 2012, volume 2 fascicolo 1.
- D. MONTEMERLO, *La proprietà familiare. Motore per la crescita o impianto frenante*, a cura di G., CORBETTA in *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, 2005.
- DASHER e JENS, Family Business Succession Planning, *Business Horizon*, 1999, volume 42 fascicolo 2.
- DELL'AMORE, *Le fonti del risparmio familiare*, Milano, Giuffré, 1962.
- DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007.
- DYER e WHETTEN, *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006, volume 30 fascicolo 6.
- DYER, *Cultural Change in Family Firms*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.

- ENRIQUES e altri, La borsa italiana dal secondo Dopoguerra alla fine del Novecento. Fatti e interpretazioni, in *Rivista di storia economica*, 2011, fascicolo 3.
- ENSELY e ALLISON, An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, volume 1042 fascicolo 2587.
- ENSELY e ALLISON, *op. cit.*, 2005.
- FELLER, Impresa di famiglia e passaggio generazionale, *Azimut Wealth Management*, 2000.
- GALLI, *Gli Agnelli, il tramonto di una dinastia*, 2003.
- GARCÌA-ÁLVAREZ e altri, Socialization patterns of successors in first- and second-generation family businesses, *Family Business Review*, 2002, volume 15 Fascicolo 3.
- GERSCHENKRON, *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, 1962, pag. 456.
- GOMES-MEJIA e altri, Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 2007.
- GOMES-MEJIA e altri, The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *Academy of Management Annals*, 2011.
- GOMES-MEJIA e altri, The determinants of executive compensation in family-controlled publicly traded corporations, *Academic of Management Journal*, 2003, volume 46 fascicolo 2.
- GRASSO, [Enciclopedia della televisione](#) 3^aed., [Garzanti Editore](#), 2008.
- GROSSO e altri, *Il Wealth Planning. Strumenti a tutela del patrimonio*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, luglio 2018, pag. 40.
- KET DE VRIES, *Human dilemmas in family business*, Intenational Thomson business press, 1996.

- LUPOI, [Trusts in Italy as a living comparative law laboratory](#), *Trusts & trustees*, 2013, volume 19 fascicolo 3.
- MANCINI, Partecipazioni non proporzionali ai conferimenti, finanziamenti dei soci e adempimento del terzo, in *Contratto e impresa*, volume 20 fascicolo 3, 2004.
- MARTINI, *TV sorrisi e milioni*, Grandi Edizioni Italiane, 1985.
- MASCIARELLI e altri, Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale, *Rivista piccola impresa*, 2010, fascicolo 1.
- MAZZONE e altri, *Studio sull' obbligo di rendiconto del trustee*, CNDEC (consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili), 2011.
- MILLER e altri, Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 2003, fascicolo 18 .
- [ORI](#), *Storia di una dinastia Gli Agnelli e la Fiat*, Editori Riuniti, Roma, 1996.
- PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, 2007.
- ROE e MARK. Political Preconditions to Separating Ownership from Corporate Control, *Stanford Law Review*, vol. 53, no. 3, December 2000.
- ROMANO, *I Caprotti; l'avventura economica e umana di una dinastia industriale della Brianza*, Franco Angeli ed., Milano, 2008.
- SCARPELLINI, *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Marsilio, 2007.
- SCHULZE e altri, Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, 2001, volume 12 fascicolo 2.
- TORRENTE e [SCHLESINGER](#), *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè editore, 2013.
- TRENTO, *Il gruppo di imprese come modello di controllo nei paesi ritardatari*, Temi di discussione della Banca d'Italia n. 196, 1993.

TURCO e altri, La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili, *Impresa progetto, Electronic Journal of Management* 2011, fascicolo 2.

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

Altre Fonti

ROSSI, “La famiglia Agnelli”, disponibile su <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/famiglia-agnelli/>, URL consultato il 22 ottobre 2019.

CAPROTTI, [Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere"](https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/), disponibile su <https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/>, URL consultato il 4 novembre 2019.

MARTINO, “Decennio da star per le imprese familiari”, *Il Sole 24 Ore*, disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/decennio-star-le-imprese-familiari-AEHBhxrF>, URL consultato il 18 settembre 2019.

PANATO, “Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire”, disponibile su [studiopanato.it al link https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale/](https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale/), URL consultato il 15 settembre 2019.

IL SOLE 24 ORE INFODATA, “Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio?”, disponibile su https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/?refresh_ce=1, Url consultato il 27 giugno 2019.

AIDAF, “Le imprese familiari” disponibile su <https://www.aidaf.it/aidaf/le-imprese-familiari/>, URL consultato il 7 settembre 2019.

Comunicato congiunto IFI-IFIL, disponibile su <https://www.exor.com/press-releases/2008-09-08/ifi-simplification-group-structure-through-merger-incorporation-ifil-ifi>, URL consultato il 28 ottobre 2019 e archiviato dall'url originale il 28 ottobre 2019.

CAPROTTI, “Aspetti privati dei Caprotti dal 600 alla-seconda guerra mondiale”, disponibile su <https://www.giuseppicaprotti.it/aspetti-privati-dei-caprotti-dal-600-alla-seconda-guerra-mondiale-2/>, URL consultato il 28 ottobre 2019

COMUNICATI STAMPA DELLA BORSA ITALIANA, “Nasce Aim, mercato alternativo del capitale”, disponibile presso <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/ufficio-stampa/comunicati-stampa/2012/aimmaceng.htm>, URL consultato il 9 settembre 2019.

IL QUOTIDIANO GIURIDICO, “Art. 2929-bis c.c.: patti di famiglia e accordi in sede di separazione o divorzio” disponibile su <http://www.quotidianogiuridico.it/documents/2015/12/18/art-2929-bis-c-c-patti-di-famiglia-e-accordi-in-sede-di-separazione-o-divorzio>, URL consultato il 2 ottobre 2019.

SIFIR -Società Italiana Fiduciaria e di Revisione S.r.l-, La tutela del fondo patrimoniale della famiglia: le Holding di famiglia, in Art 4 degli studi La tutela del fondo patrimoniale della famiglia: il fondo patrimoniale, il trust, il patto di famiglia, le holding di famiglia e l’intestazione fiduciaria a cura di SIFIR disponibile su <https://www.sifir.eu/tutela-del-patrimonio-della-famiglia-il-fondo-patrimoniale-il-trust-il-patto-di-famiglia-la-holding-di-famiglia-e-lintestazione-fiduciaria/> .

DI FEO e NANNI, “Caprotti dynasty segreti e liti” disponibile su <http://espresso.repubblica.it/attualita/cronaca/2012/12/13/news/caprotti-dynasty-segreti-e-liti-1.49380>, URL consultato il 22 ottobre 2019.

INCORVATI, “Aim Italia, in cinque anni mercato triplicato”, Il Sole 24 Ore, disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/aim-italia-cinque-anni-mercato-triplicato-AEEgz9RF>, URL consultato il 9 settembre 2019.

ROSSI, “[Esselunga, torna il vecchio Caprotti: licenziati tre delegati](http://www.filcams.cgil.it/esselunga-torna-il-vecchio-caprotti-licenziati-tre-delegati)” disponibile su <http://www.filcams.cgil.it/esselunga-torna-il-vecchio-caprotti-licenziati-tre-delegati-2/>, consultato il 15 ottobre 2019.

IL FATTO QUOTIDIANO, “Esselunga, i giudici danno ragione a Bernardo Caprotti: le azioni sono due”, disponibile su <https://www.ilfattoquotidiano.it/2014/07/02/esselunga-i-giudici-danno-ragione-a-bernardo-caprotti-le-azioni-sono-due/1047595/>, URL consultato il 21 ottobre 2019.

IL FATTO QUOTIDIANO, “Esselunga, Bernardo Caprotti vince in Cassazione contro i figli: gruppo resta suo” disponibile su <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/02/24/esselunga-bernardo-caprotti-vince-in-cassazione-contro-i-figli-gruppo-resta-suo/2491711/> URL consultato il 21 ottobre 2019.

SCARCI, “Esselunga il testamento di Caprotti: lascia il controllo a moglie e figlia. Marchetti presidente. Quadri donati al Louvre” disponibile su <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-10-05/marchetti-presidente-esselunga-172125.shtml?uuid=AD4iwmWB> , URL consultato il 19 ottobre 2019.

CORRIERE DELLA SERA, “Il testamento di Bernardo Caprotti”, *Il Sole 24 Ore*, disponibile su https://www.corriere.it/cronache/16_ottobre_07/testamento-bernardo-caprotti-814d5898-8c76-11e6-9946-db55f98b858a.shtml, URL consultato il 19 ottobre 2019.

ASI- ARCHIVIO STORICO DELL'INFORMAZIONE-, “Vita opere e miracoli di Silvio”, in *societacivile.it*, disponibile presso il link http://www.societacivile.it/primopiano/articoli_pp/berlusconi/vita.html,

URL consultato il 18 ottobre 2019. GALVAGNI, “[La cassaforte Agnelli e il sogno dell'Avvocato](https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Editrice/IlSole24Ore/2010/05/16/Finanza%20e%20Mercati/21_A.shtml)”, *Il Sole 24 Ore*, disponibile su https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Editrice/IlSole24Ore/2010/05/16/Finanza%20e%20Mercati/21_A.shtml , URL consultato il 17 Ottobre 2019.

POLATO, “Exor trasloca ad Amsterdam, l'intesa con Gates e Rothschild”, disponibile su https://www.corriere.it/economia/16_luglio_25/exor-trasloca-ad-amsterdam-l-intesa-gates-rothschild-114e7848-52a5-11e6-9335-9746f12b2562.shtml, URL consultato il 28 ottobre 2019.

CEDERNA, “Un faccino tondo e un nasetto da bambola”, su *L'Espresso* aprile 1977, disponibile presso il link <http://gilioli.blogautore.espresso.repubblica.it/2011/01/12/%C2%ABun-faccino-tondo-e-un-nasetto-da-bambola%C2%BB/>, URL consultato il 19 ottobre 2019.

ROSA, “La mia tv venduta a Silvio Berlusconi per una lira: così nacque Canale 5”, da *Il Corriere della sera*, disponibile presso il link https://milano.corriere.it/19_febbraio_23/mia-tv-venduta-silvio-berlusconi-una-lira-cosi-nacque-canale-5-8b3b8ef2-374f-11e9-8878-6501931868b1.shtml, URL consultato il 19 ottobre 2019.

DI CARO, “Conflitto d'interessi, il Polo «apre» sulla proprietà”, da *Corriere della Sera*, disponibile su http://archivio.corriere.it/Archivio/interface/view_preview.shtml#!/NTovZXMvaXQvcnNzZGF0aS9AMTIwMzMx URL consultato il 21 ottobre 2019.

LA STAMPA, “L'impero del Cavaliere”, su *lastampa.it*, disponibile su <http://www1.lastampa.it/redazione/cmsSezioni/infografica/200905articoli/43421girata.asp>, URL consultato il 19 ottobre 2019.

FININVEST, “Struttura e società”, da *Fininvest.it* disponibile presso il link https://www.fininvest.it/it/gruppo/struttura_e_societa, URL consultato il 21 ottobre 2019.

TGCOM24, “Giulio Ferrari l'ha inventato, i Lunelli l'hanno fatto grande: la storia del Ferrari”, in *Tgcom24.mediaset.it* disponibile su <https://www.tgcom24.mediaset.it/economia/speciale-storie-d-impresa/giulio-ferrari-l-ha-inventato-i-lunelli-l-hanno-fatto-grande-la->

[storia-del-ferrari_2108590-201502a.shtml](#), URL consultato il 30 ottobre 2019.

GRAFFITI, “[La storia di Ferrari Trento dal fondatore alla famiglia Lunelli](#)”, in Ferrari Trento.com/it, disponibile su <https://www.ferraritrento.com/it/storia/>, URL consultato il 20 novembre 2019.

TENUTE LUNELLI, “Il gruppo Lunelli”, su tenutelunelli.it, disponibile su <http://tenutelunelli.it/it/gruppo.php>, URL consultato il novembre 2019.

JADELUCA, “Lunelli, ex banchiere <Voglio diventare il sovrano delle bollicine>”, su La Repubblica 14 aprile 2014, disponibile su https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/04/14/news/lunelli_ex_banchiere_voglio_diventare_il_sovrano_delle_bollicine-83535881/, URL consultato il 18 novembre 2019.

ROGGERO, “Cantine Ferrari: nuova governance a acquisizioni in vista”, Il Sole 24 Ore 27 luglio 2011, disponibile su <https://fernandaroggero.blog.ilsole24ore.com/2011/07/27/cantine-ferrari-nuova-governance-e-acquisizioni-in-vista/> URL consultato il 17 novembre 2019.

GURRERA, “[I giovani Lunelli: i nostri primi duecento giorni](#)”, disponibile su <https://fernandaroggero.blog.ilsole24ore.com/2011/07/27/cantine-ferrari-nuova-governance-e-acquisizioni-in-vista/>, URL consultato 18 ottobre 2019.

ROGGERO, “Matrimonio tra bollicine: la famiglia Lunelli (spumanti Ferrari) entra con il 50% nel marchio Bisol, leader del prosecco”, Il Sole 24 Ore 5 aprile 2014, disponibile su <https://st.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/matrimonio-bollicine-famiglia-lunelli-spumanti-ferrari-entra-il-50percento-marchio-bisol-leader-prosecco-133209.shtml?uuid=ADNRWDIB>, URL consultato il 17 novembre 2019.

OLIVARI, Questioni di famiglia, patti chiari famiglia lunga, *Corriere Vinicolo* n 36, 12 settembre 2011.