



Dipartimento di Impresa e Management  
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management  
Cattedra di Management delle Piccole e Medie Imprese

***IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NEL FAMILY BUSINESS:  
IL CASO BRUNELLO CUCINELLI***

**RELATORE**

Prof. Fabio Corsico

**CANDIDATO**

Ludovica Sbaffi

Matr. 239671

**ANNO ACCADEMICO 2021/2022**

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1:.....</b>	<b>5</b>
<b>L'IMPRESA FAMILIARE E LA GOVERNANCE DEL FAMILY BUSINESS.....</b>	<b>5</b>
1.1. Il concetto di impresa familiare .....	5
1.2. Gli elementi caratterizzanti .....	7
1.3. I limiti del family business .....	10
1.4 Il ruolo della famiglia nell'azienda .....	11
1.4.1. I familiari attivi .....	12
1.4.2. I familiari passivi .....	13
1.4.3. I familiari pseudoattivi e pseudopassivi .....	14
1.5. Il concetto di corporate governance nel Family Business .....	15
<b>CAPITOLO 2.....</b>	<b>18</b>
<b>IL PASSAGGIO GENERAZIONALE.....</b>	<b>18</b>
2.1. Il ruolo dell'imprenditore .....	19
2.1.1. La trasmissione dei valori e l'uscita di scena .....	22
2.2. Le fasi del passaggio generazionale.....	23
2.2.1. La pianificazione.....	24
2.2.2. La successione .....	26
2.2.3. Gestione del cambiamento nell'azienda .....	29
2.3. Il ruolo del successore .....	30
2.4. Le criticità del passaggio di testimone.....	32
2.5. Come evitare un passaggio generazionale traumatico .....	33
2.5.1. Le 6 operazioni necessarie ed indispensabili .....	35
<b>CAPITOLO 3.....</b>	<b>37</b>
<b>IL CASO BRUNELLO CUCINELLI.....</b>	<b>37</b>
3.1. Brunello Cucinelli S.p.A.....	37
3.2. La Corporate Governance .....	39
3.3. Il Passaggio Generazionale .....	42
3.4. Il Trust Holding .....	44
3.4.1. I soggetti del trust .....	47
3.4.2. Vantaggi e svantaggi del trust.....	48
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>52</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>

## INTRODUZIONE

L'attuale sistema della moda italiano è costituito da un alto numero di piccole e medie imprese, la maggior parte delle quali a gestione familiare. Le imprese familiari sono un'importante fonte di crescita, in quanto capaci di generare fino al 90% del PIL di un Paese e offrire fino all'80% delle opportunità di lavoro.

Dai dati dell'Osservatorio AUB, promosso da AIDAF, si rileva che, le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni, rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane mentre, considerando anche quelle con un fatturato inferiore a 20 milioni, la percentuale aumenta fino all'85%. Inoltre, tali dati confermano che le imprese familiari offrono più occupazioni, hanno una crescita più avanzata rispetto alle altre aziende, registrano una redditività più alta e allo stesso tempo un rapporto di indebitamento più basso<sup>1</sup>.

Le ricerche dimostrano come le imprese familiari differiscano da quelle non familiari in quanto richiedono un'apposita mentalità strategica e una serie di competenze manageriali dedicate. Le imprese familiari rivelano un vantaggio competitivo esclusivo soprattutto nel contesto del lusso, dove patrimonio aziendale, visione a lungo termine, specializzazione, innovazione, senso di appartenenza all'organizzazione e relazioni durature con i partner all'interno della filiera rappresentano i principali fattori strategici per il successo aziendale.

Con il boom economico avvenuto tra gli anni '60 e '70, più di un milione di nuove aziende familiari presero vita, ma con il passare degli anni si trovarono ad affrontare il problema della successione aziendale a dimostrazione del fatto che, le aziende nate e sviluppate negli anni d'oro, non fossero in grado di gestire tale bisogno<sup>2</sup>. Infatti, se la fase del passaggio generazionale non viene affrontata e gestita con le giuste attenzioni e cautele, rischia di portare la stabilità e l'equilibrio aziendale verso il declino.

Un passaggio generazionale mal gestito può causare dai conflitti interni tra i vari membri, alla perdita di fiducia da parte del mercato o degli stakeholder stessi o, addirittura, portare alla chiusura dell'azienda. Per tale motivo in Italia, il 10% dei fallimenti annui delle aziende deriva da un errata gestione del passaggio generazionale ragion per cui, solo il 20% delle imprese familiari riesce a resistere fino alla terza generazione<sup>3</sup>.

Il fulcro del ricambio generazionale non è solo la pianificazione di esso, ma anche la necessità di avere una base teorica di riferimento. Perciò, quali sono le variabili e i vincoli che intervengono in questo processo ma soprattutto quali sono le leve su cui agire in modo tale da far diventare la fase di passaggio del testimone come una normale fase di crescita e sviluppo aziendale e non un ostacolo improvviso e gestito in malo modo?

Questo elaborato vuole quindi analizzare la situazione che si verifica all'interno di un'impresa familiare al momento del passaggio generazionale e fornire una base di supporto utile per fronteggiare questa fase. Dapprima si analizzeranno le imprese familiari nel loro genere, andando a sottolineare quali sono i tratti distintivi che le caratterizzano così come quelli che le penalizzano rispetto alle grandi imprese; verrà analizzata soprattutto la corporate governance di un'impresa familiare e il ruolo dei vari familiari all'interno della stessa.

---

<sup>1</sup> <https://www.aidaf.it/aidaf/le-imprese-familiari/>

<sup>2</sup> Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, 2007

<sup>3</sup> Benazzi C., *Il passaggio generazionale nelle aziende*, in PMI, 2007

Nel secondo capitolo viene affrontato il tema del passaggio generazionale iniziando con l'analisi del ruolo del fondatore e del successore per poi passare alle fasi vere e proprie del passaggio di testimone ovvero, la pianificazione, la successione e infine la gestione del cambiamento in azienda. Inoltre, si fa riferimento alle varie criticità che derivano da tale burrascoso processo nonché all'analisi delle operazioni necessarie ed indispensabili a non renderlo traumatico.

Nel terzo capitolo, con il caso di Brunello Cucinelli, noto brand del lusso Made In Italy, si vuole analizzare a livello pratico come questa famosissima impresa familiare italiana abbia deciso di istituire un trust per assicurare che, nel quadro di un passaggio generazionale, le iniziative imprenditoriali avviate da Brunello Cucinelli siano trasferite in futuro ai propri discendenti, le figlie Camilla e Carolina, con l'ausilio di un trustee, rappresentato da Esperia Trust Company del gruppo Banca Esperia, con lo scopo di garantire l'unitarietà della gestione della partecipazione nella Brunello Cucinelli S.p.A., del patrimonio immobiliare di Borgo Solomeo e il sostentamento alla Fondazione Brunello Cucinelli. Inoltre, viene analizzato più nello specifico il trust holding come strumento per il passaggio generazionale ed i suoi relativi soggetti, vantaggi e svantaggi.

## CAPITOLO 1:

### L'IMPRESA FAMILIARE E LA GOVERNANCE DEL FAMILY BUSINESS

#### 1.1. Il concetto di impresa familiare

Il mondo del family business è caratterizzato da una cultura, uno spirito imprenditoriale e da valori imprescindibili tramandanti di generazione in generazione: per tale motivo è pioniere di un'immensa eredità che unisce la famiglia e l'azienda come un'unica entità. Purtroppo, definire il concetto di impresa familiare non è mai stato semplice. Con il passare del tempo non si è mai giunti ad una definizione universale che potesse spiegare al meglio un concetto apparentemente così semplice ma realmente così controverso.

Secondo il pensiero comune, il concetto di impresa familiare è direttamente associabile alle piccole medie imprese, ma tale pensiero è totalmente errato; sebbene quasi tutte le piccole e medie imprese abbiano una configurazione familiare, vi sono anche molte aziende in cui la dimensione non gioca alcun ruolo fondamentale nella definizione di impresa familiare. D'altro canto, alcune imprese appena fondate, sono oggi al primo passaggio di testimone mentre altre sono in vita da generazioni: a tal proposito l'aggettivo "familiare", affiancato all'impresa, non ha significato assoluto ma è semplicemente un'indicazione di genere<sup>4</sup>.

Le imprese familiari differiscono tra loro per una lunga serie di motivi, i più importanti sono: la dimensione, i dipendenti e il ruolo di ciascuno di loro all'interno dell'azienda, la corporate governance e lo stadio di sviluppo raggiunto. Da ciò ne consegue che ogni impresa familiare rappresenta un mondo a sé.

Per tale motivo, la dottrina aziendale ha cercato di fornire nel tempo una serie di definizioni, di seguito analizzate, che potessero spiegare al meglio il concetto di impresa familiare come realtà in continua evoluzione e con smisurate potenzialità.

Partendo da una definizione prettamente formale, l'art. 230 bis. del Codice Civile afferma che *"un'impresa è familiare quando il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dall'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa"*<sup>5</sup>. In questo caso, per quanto concerne la natura dell'impresa familiare, vi sono due tesi e conseguentemente due esiti: secondo alcuni si tratta di un'impresa collettiva, anche se priva di carattere societario, in cui la responsabilità grava su tutti i contitolari dell'azienda che devono rispondere con il proprio patrimonio; per altri invece, essa costituisce un'impresa individuale poichè le norme che la costituiscono riguardano esclusivamente rapporti interni fra i soggetti che collaborano all'attività, della quale sarebbe titolare

---

<sup>4</sup> Zocchi W., *Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, 2004

<sup>5</sup> Codice civile, art. 230 bis.

solamente il coniuge imprenditore. In quest'ultimo caso, si esclude la responsabilità dei familiari per i debiti contratti nell'esercizio dell'impresa, in quanto manca una vera e propria contitolarità sull'azienda.

Secondo una prima definizione della dottrina, accolta in passato dall'economista Dell'Amore, *“l'impresa familiare è un'impresa in cui l'intero capitale di rischio è in possesso di un'unica famiglia all'interno della quale ciascun membro presta la propria attività”*<sup>6</sup>. Ci si è resi conto successivamente, purtroppo, che tale definizione non fosse così esaustiva da tener conto di alcuni tratti fondamentali dell'impresa familiare come, per esempio, il possibile controllo dell'attività da parte di più famiglie oppure considerare come familiari, non solo i componenti della famiglia stessa, ma anche eventuali manager professionisti che li affiancano. Tale definizione, anche se controversa, pone in evidenza due principi importanti del concetto di impresa familiare:

- **Il grado di controllo** sul capitale di rischio ovvero la piena gestione dell'azienda e del capitale da parte di una o più famiglie connesse fra loro da parentele, medesimi interessi e valori;
- **Il grado di coinvolgimento** di ciascun componente della famiglia o delle famiglie nello svolgimento dell'attività d'impresa.

In alcune definizioni del concetto di impresa familiare molti studiosi della dottrina, come Guido Corbetta, si focalizzano esclusivamente sul primo principio citato, definendo familiare un'impresa *“quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa”*<sup>7</sup>.

Altri studiosi, al contrario, considerano solo il secondo principio utilizzando come parametro di distinzione tra imprese familiari e non familiari l'occupazione delle posizioni di controllo da parte di ciascun componente non considerando l'origine del capitale di rischio.

Un'altra parte della dottrina, invece, utilizza entrambi i principi per descrivere l'impresa familiare. In particolare, Schillaci la descrive come *“un'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi, in una famiglia (od anche in più di una famiglia), per una o più generazioni. L'influenza della famiglia sull'impresa è legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio ed esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni dei suoi membri al management”*<sup>8</sup> In tale definizione viene evidenziato un concetto più specifico: si parla di titolarità del capitale di rischio da parte della famiglia e non più di possesso.

Inoltre, l'utilizzo da parte di Schillaci dell'avverbio “intimamente” non è casuale: l'obiettivo è quello di mettere in luce il coinvolgimento personale ed affettivo e di descrivere l'impresa familiare non come un luogo asettico di lavoro, ma come una vera e propria seconda famiglia, in cui ciascun componente è libero di assumere un ruolo diverso da quello assunto solitamente all'interno delle dinamiche familiari di tutti i giorni e dove la famiglia può unirsi e crescere sempre di più. Di conseguenza è possibile giungere a una definizione più esaustiva e completa dell'impresa familiare da parte dello studioso Dell'Atti, il quale afferma che *“un'impresa è 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*

---

<sup>6</sup> Dell'Amore G., *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, 1962

<sup>7</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995

<sup>8</sup> Schillaci C.E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, 1990

*proprio lavoro (direttivo o manuale) all'interno di essa*"<sup>9</sup>. Tale definizione tiene conto di entrambi i principi sopra evidenziati ed incorpora i tratti fondamentali di un'impresa familiare. Pone particolare attenzione al legame indissolubile che si crea tra impresa e famiglia fondatrice da cui ne deriva che i valori e le sorti di entrambe coincidono. Inoltre, non si dà importanza alla dimensione dell'attività aziendale in quanto oramai le imprese familiari possono essere sia di modeste dimensioni, come quelle artigianali, sia vere e proprie multinazionali; l'importante è che all'interno di esse operi almeno un familiare per essere considerate tali ed essere differenziate dalle imprese non familiari.

## **1.2. Gli elementi caratterizzanti**

Malgrado le varie definizioni differiscano tra loro, gli elementi caratterizzanti delle imprese familiari che le aiutano a distinguersi da quelle non familiari sono:

- Il forte intreccio tra due sistemi molto diversi per natura e per scopo ovvero l'impresa e la famiglia;
- L'influenza delle dinamiche familiari sulle decisioni imprenditoriali;
- La dominante presenza dei componenti della famiglia a capo dei ruoli della gestione dell'azienda;
- Il possesso di tutto o parte del capitale di rischio da parte di una o più famiglie alleate;
- Non si dà importanza alle dimensioni dell'impresa: un'impresa familiare può essere sia una piccola impresa artigianale che una multinazionale

Inoltre, i vantaggi delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari sono: la flessibilità e l'informalità nei processi decisionali, la piena autonomia nel prendere decisioni senza dover rendere conto a nessuno; una struttura snella e non gerarchizzata; e il passaggio di testimone, sia dei valori familiari sia di un vero e proprio patrimonio di conoscenze.

Per quanto riguarda il primo punto sopra citato, l'organizzazione di member firm indipendenti Grant Thornton, in una ricerca di qualche anno fa, ha stimato il grado di identificazione tra impresa e famiglia nel mondo prendendo come modello un campione quantitativo di più imprese familiari in 16 diverse nazioni, di cui, per ciascuna, si è calcolato un indice percentuale che rappresentasse il grado di commistione tra le due<sup>10</sup>.

Dalla domanda posta agli intervistati, su quanto contasse la famiglia rispetto all'attività aziendale, ne risulta che l'indice di identificazione differisce notevolmente da Paese a Paese. La percentuale più elevata del grado di identificazione tra impresa e famiglia si riscontra in Giappone dove, il 99% degli imprenditori intervistati, fa coincidere affari e business con il nucleo familiare di cui fanno parte; successivamente, con percentuali leggermente inferiori, si posizionano Finlandia e Stati Uniti.

Al contrario, il paese con il minor grado di identificazione è la Polonia, a dimostrazione del fatto che il 40% degli intervistati ha riconosciuto un disgiungimento tra lavoro e vita privata.

---

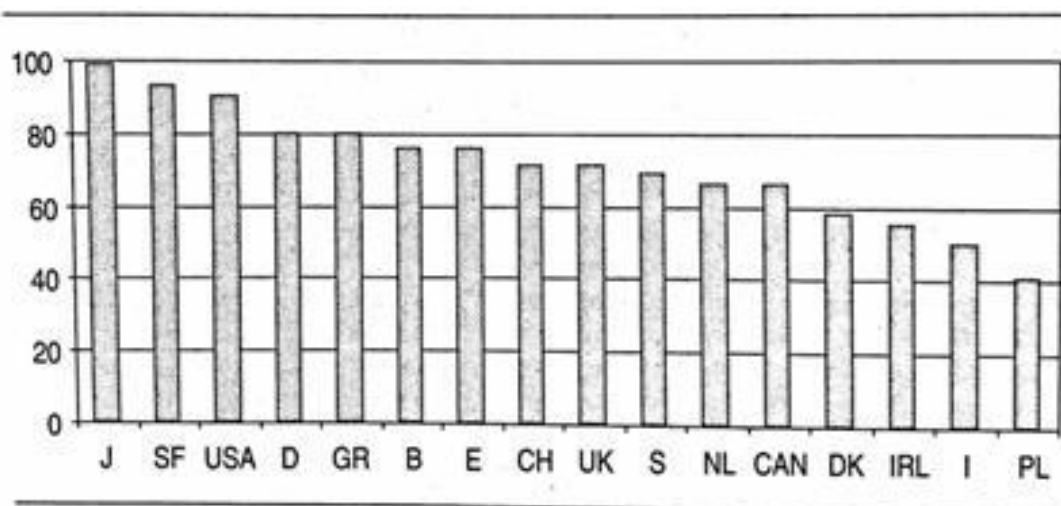
<sup>9</sup>Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, 2007

<sup>10</sup>Zocchi W., *Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, 2004

Per quanto riguarda la situazione nel nostro Paese, si nota da un grado di identificazione del 50%, un perfetto bilanciamento tra coloro che fanno coincidere armoniosamente affari e famiglia e coloro per cui, invece, è fondamentale mantenere i due aspetti nettamente separati.

Nella *figura 1.1.* sono riportati i risultati della ricerca di Grant Thornton sul grado di identificazione tra impresa e famiglia attraverso una visione complessiva nel mondo.

*Figura 1.1. Il grado di identificazione tra impresa e famiglia nel mondo, %*



*Fonte: Grant Thornton (2000)*

Partendo da questa ricerca, possiamo dare una definizione più specifica del grado di identificazione: l'identificazione organizzativa (OID) è il grado di valori, obiettivi e scopi condivisi tra un individuo e un'organizzazione e tale grado può essere decisivo per il raggiungimento del successo della medesima. Per arrivare a un successo aziendale soddisfacente è fondamentale che l'impresa in questione gratifichi e tenga conto delle esigenze personali dei singoli membri in quanto, più un individuo si sente parte integrante di un sistema, più soddisfacente sarà il suo lavoro e contributo all'interno dell'azienda. Di pari passo, è estremamente importante che questo grado sia bilanciato in modo tale da non cadere in un possibile conflitto di interessi o possibili comportamenti non etici da parte di alcuni membri della famiglia.

Si arriva così al secondo elemento fondamentale che caratterizza un'impresa familiare ossia l'influenza delle dinamiche familiari sulle decisioni imprenditoriali. La famiglia e l'impresa sono entrambe due "organizzazioni" il cui scopo è quello di raggiungere finalità nella realtà molto diverse tra loro: la famiglia si prende cura dei propri membri, sostenendoli e proteggendoli, l'impresa invece ha come unico scopo quello di produrre beni e servizi, trasformando cioè gli input in output attraverso mirate decisioni economiche e manageriali. Perciò il legame che si crea tra impresa e famiglia, può rappresentare, da un lato un elemento molto vantaggioso e positivo, dall'altro può portare ad alcune complicità<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N., *Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms, Managerial and Decision Economics*, 2002



Agli albori della nascita delle imprese familiari la fusione delle dinamiche familiari con quelle imprenditoriali si pensava portasse a benefici concreti; tuttavia, oggi giorno, con il rafforzarsi del business, il sovrapporsi di interessi diversi da parte dei familiari a capo dei vari ruoli può portare a conflitti di interesse molto comuni nelle imprese familiari. Uno dei motivi più ricorrenti è l'assegnazione dei ruoli manageriali ai componenti della famiglia all'interno dell'azienda: l'assegnazione per stima, fiducia o per affetto familiare, indipendentemente dal merito, comporta non solo comportamenti inadeguati dovuti a gelosia o ramarico, ma anche uno spiacevole meccanismo di mancanza di equità di trattamento riscontrato dai vari dipendenti dell'azienda. Tali comportamenti portano ad un impegno minore nello svolgere i propri ruoli e di conseguenza ad un aumento sia dei costi di produzione sia dei cosiddetti costi di transizione che l'impresa deve effettuare per ristabilire l'ordine e ripristinare l'organizzazione interna dell'impresa.

Per quanto concerne la presenza dei familiari a capo dei ruoli all'interno dell'azienda, questi possono svolgere anche una o più funzioni nel campo manageriale, imprenditoriale, nel lavoro esecutivo oppure partecipare alle decisioni strategiche per lo sviluppo dell'azienda. Tuttavia, essendo le imprese familiari alquanto eterogenee, possono presentare caratteristiche differenti in base al grado di copertura dei vari ruoli. Si possono distinguere quattro categorie di imprese<sup>12</sup>:

- Imprese in cui tutta la famiglia è impegnata nella gestione della propria azienda e ciascuno è a capo di una determinata attività;
- Imprese in cui la famiglia ha solo una funzione dirigente per cui si impegna a selezionare i migliori candidati possibili a livello di capacità imprenditoriali e di merito per inserirli all'interno dell'azienda;
- Imprese in cui la famiglia, poiché proprietaria della quota di capitale di rischio, supervisiona dall'alto le decisioni di investimento e di gestione, delegando a terzi lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- Imprese in cui il legame tra i familiari è esclusivamente di sangue e non legato da una volontà nel voler portare avanti un'attività di famiglia insieme.

Secondo Guido Corbetta, tale suddivisione non è realistica in quanto tiene conto solo di una variabile ovvero il grado di coinvolgimento della famiglia nell'impresa. A tal proposito, propone una classificazione delle imprese familiari secondo tre variabili<sup>13</sup>:

1. **La proprietà del capitale di rischio dell'impresa:** tale proprietà può essere assoluta cioè detenuta interamente da un solo familiare; in altre imprese può essere nelle mani di una cerchia ristretta o allargata di persone in base alle circostanze; oppure il capitale di rischio può essere posseduto dagli eredi del fondatore insieme ad altri soci;
2. **La dimensione dell'impresa:** le imprese familiari non devono avere una dimensione standard ma possono essere sia piccole, medie o grandi;
3. **La struttura del Consiglio di Amministrazione:** il C.d.A può essere composto interamente da membri della famiglia oppure da familiari ed organi direttivi affiancati da soggetti esterni.

---

<sup>12</sup> Gallo M. A., *Cultura en Empresa Familiar*, nota tecnica de la Divisione de Investigacion del IESE, Barcellona

<sup>13</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri generali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995

### 1.3. I limiti del family business

Le imprese familiari si distinguono da quelle non familiari, non solo per gli elementi che le caratterizzano, ma anche in base alle proprie particolarità strategiche, riscontrandone dei punti di forza e di debolezza. Le family firm riescono a perseguire strategie di business non convenzionali e vantaggi competitivi più efficienti rispetto alle imprese non familiari grazie alla loro dedizione, alla fiducia nel lavoro che li porta ad avere una visione di lungo periodo, alla compattezza strategica e alla diversificazione.

Per quanto concerne gli svantaggi del family business, il più significativo risulta essere il passaggio del potere in modo ereditario in quanto non sempre risulta efficiente data la natura non ereditaria dell'imprenditoria. Non è una coincidenza che le decisioni gestionali inizino a prendere una piega inaspettata nel momento della successione: ciò è dovuto all'eccessivo coinvolgimento dei familiari all'interno dell'impresa che li rende totalmente privi di giudizio tanto da non rendersi conto, in alcuni casi, della mancanza di merito ed esperienza degli eredi diretti alla successione solo perché familiari. Ciò comporta un'invalidazione del sistema meritocratico e una svalutazione dei componenti meritevoli all'interno dell'azienda ma esterni alla famiglia. D'altronde, un ipotetico confronto tra un familiare e un dipendente esterno alla famiglia, viene considerato un passaggio evitabile per non andare incontro a situazioni spiacevoli e di disagio, invece di esser colto come un'opportunità di crescita e collaborazione per entrambi e per l'azienda stessa.

Inoltre, l'eccessivo attaccamento all'impresa da parte del fondatore e il suo essere restio nell'inserire soggetti nuovi ed esterni all'attività, può rallentare le esigenze di crescita e rischiare che rimanga in una situazione di stallo per un lasso di tempo troppo lungo; da qui ne deriva la difficoltà nel gestire le retribuzioni e un'impossibilità nell'avanzamento di carriera dei dipendenti stessi.

Spesso la struttura delle imprese familiari è rappresentata da un organigramma in cui al vertice vi è il fondatore dell'impresa, ovvero il padre di famiglia che riveste il ruolo di Amministratore Delegato dotato di pieno potere aziendale; solitamente i ruoli secondari spettano, nell'ambito commerciale e del marketing ai figli, invece nell'ambito amministrativo alla donna che vuole essere coinvolta nell'attività d'impresa (molto spesso alla madre). I ruoli secondari sono costantemente sottoposti alla supervisione del padre di famiglia e chi li svolge non ha mai pieno controllo ed autonomia del lavoro che deve portare a termine. Tale struttura può comportare non solo delle ripercussioni negative nell'ottimizzazione organizzativa, ma anche il rischio che le informazioni più importanti dell'azienda siano condivise solamente tra i familiari spinti da un senso di riservatezza, evitando che ne vengano a conoscenza altri soggetti interni all'impresa<sup>14</sup>.

Una mancata comunicazione chiara e formale ai terzi e la tendenza ad isolarsi per evitare pareri altrui, implica delle complicità nel funzionamento degli organi di governo che si traducono in una evidente difficoltà nel definire le strategie aziendali, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e in una delegittimazione dell'organigramma aziendale<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Benazzi C., *Il passaggio generazionale nelle aziende*, in PMI, 2007

<sup>15</sup> Zocchi W., Lelli S., Marseglia P., Luoni L., *Family business e successione d'impresa: la sfida della continuità nel passaggio generazionale*, Il Sole 24 Ore, 2007

Tutte le situazioni appena citate conducono a una diminuzione del valore economico dell'azienda familiare che la porterà a perdere competitività sul mercato e attrattività da parte sia degli investitori sia dei manager.

A livello finanziario una problematica abbastanza diffusa nelle imprese familiari è la sottocapitalizzazione ovvero quando l'impresa ha un ammontare di capitale di rischio insufficiente a sostenere le spese e le esigenze dell'azienda. Tale fenomeno può essere riscontrato nel bilancio dell'impresa in relazione all'andamento economico negli ultimi anni e porta l'azienda a un'instabilità finanziaria e ad una mancanza di credibilità nei confronti degli stakeholders come banche e altri intermediari finanziari.

#### **1.4 Il ruolo della famiglia nell'azienda**

La famiglia si presenta come un gruppo naturale di individui legati da una duplice relazione biologica: la generazione, che dà origine ai componenti del gruppo e le condizioni ambientali, che permettono la crescita degli individui e preservano il nucleo familiare fino a che gli adulti generatori ne assicurino la funzione<sup>16</sup>. Inoltre, la famiglia è l'insieme dei diversi valori, obiettivi, caratteristiche e mentalità di ciascun componente; perciò, è molto complicato omologare un comportamento o una determinata situazione quando ci si trova in un processo aziendale a controllo familiare. Infatti, la peculiarità del nucleo familiare all'interno dell'azienda è la differenza tra le situazioni lavorative poiché sono proprio i soggetti che le compongono ad essere diversi<sup>17</sup>. L'azienda familiare offre un terreno particolarmente fertile per le divergenze di opinioni tanto che la casa finisce per essere un prolungamento dell'azienda, e viceversa.

L'unione che si crea tra il nucleo familiare e il management interno produce un meccanismo caratterizzato da altruismo, lealtà e fiducia reciproca in cui si riescono a ridurre le asimmetrie informative in modo tale che si arrivi ad una proprietà collettiva in cui i vari membri puntino a realizzare sé stessi e gli obiettivi dell'azienda; l'amministratore rappresenta l'immagine dell'impresa e dei suoi interessi mentre il board lo aiuta giornalmente a creare e sviluppare il valore dell'impresa.

Per quanto riguarda i ruoli che un membro della famiglia può assumere all'interno dell'azienda, è abbastanza comune, soprattutto nelle imprese piccole e poco strutturate, che in capo ad un soggetto ve ne siano vari, ciascuno con le proprie caratteristiche e con le relative responsabilità del caso. Tale molteplicità di ruoli concentrati in un soggetto, deve essere intelligentemente dosata in quanto può portare ad una mancanza di coesione nel decidere quali strategie di business porre in atto, per evitare che si creino conflitti interni. Tendenzialmente i membri della famiglia ambiscono ai ruoli più importanti all'interno dell'azienda attratti da stipendi consistenti e dai benefici che ne derivano riuscendo così a soddisfare i propri bisogni di consumo.

Per raggiungere un equilibrio è necessario che, all'interno dell'impresa familiare, siano fissate delle regole ben precise per quanto riguarda i ruoli di ciascun membro: come si deve muovere, come deve rapportarsi con gli organi di gestione, come comporre il board e come definire le relazioni tra i vari organi.

---

<sup>16</sup> Lacan J., *La famiglia*, Encyclopédie française, 1938

<sup>17</sup> Kenyon-Rouvinez D., Ward J. L., *Family Business: Key Issues*, Palgrave Macmillan, 2005

Inoltre, l'impresa familiare può essere composta sia dai familiari stretti, ovvero i familiari diretti per parentela come figli, genitori, nipoti, sia dai familiari indiretti ovvero coloro che, pur non avendo un legame di parentela con l'imprenditore, in qualche modo influenzano le scelte di quest'ultimo in merito alla famiglia, al suo patrimonio e al futuro dell'azienda: ne fanno parte professionisti, dipendenti fedelissimi, amici bancari, soci cofondatori ed ex coniugi. La letteratura distingue i familiari in altre categorie aggiuntive.

#### 1.4.1. I familiari attivi

Generalmente, possiamo chiamare "attivi" i familiari che operano costantemente all'interno dell'azienda donando la loro piena disponibilità senza mai essere distratti da attività imprenditoriali secondarie. Perciò i familiari attivi sono i dipendenti, collaboratori o amministratori effettivamente attivi nell'attività aziendale, non solo sulla carta<sup>18</sup>.

Questa categoria di familiari tende a privilegiare una politica di elevato autofinanziamento dell'azienda in quanto la remunerazione del lavoro prestato nell'impresa è solitamente sufficiente a soddisfare le esigenze del nucleo familiare di cui sono a capo. Inoltre, sono particolarmente attratti dalla politica di prelievo personale e familiare dal patrimonio dell'azienda che si può presentare in forme diverse dal solito dividendo come, ad esempio, i *fringe benefit* che consistono nella concessione in uso ai dipendenti di una serie di compensi in natura come l'auto aziendale, la carta di credito, il cellulare, la polizza assicurativa, destinati ad uso promiscuo per esigenze lavorative e private. Tuttavia, gli emolumenti dei familiari attivi sono notevolmente consistenti e in molti casi sproporzionati e non in linea con quantità di lavoro e qualità di prestazione.

Al contrario, i familiari attivi prestano poca attenzione alle politiche di mobilità di quote/azioni poiché sono legati all'azienda attraverso un rapporto stretto e duraturo e oltretutto, nel caso in cui i familiari dovessero cedere dei titoli, sarebbero costretti ad intervenire con le proprie disponibilità; non è da sottovalutare il rischio che il mutarsi della compagine proprietaria potrebbe influire negativamente sullo sviluppo dell'impresa. In aggiunta, non danno particolare peso al raggiungimento a fine anno di un dividendo, consci che il risultato di bilancio dovrà essere messo a confronto con una tassazione con aliquote elevate sullo stesso. Per tale motivo, i consulenti vengono incaricati dagli stessi familiari attivi di prendere in considerazione altre forme di remunerazione del capitale che non si allontanino troppo dal tradizionale dividendo.

Gli alti stipendi e i fringe benefit comportano una divisione dei familiari attivi in due categorie:

- **Familiari attivi puri:** familiari che sono solo operativi in azienda ma non detengono alcuna quota;
- **Familiari attivi soci:** familiari operativi in azienda e anche soci poichè intestatari di quote e azioni.

Nel Family Business entrambe le categorie di familiari attivi prediligono una politica di bilancio che prevede in via principale gli investimenti e in via secondaria i dividendi.

---

<sup>18</sup> Zocchi W., *Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, 2004

### 1.4.2. I familiari passivi

I familiari passivi, a differenza di quelli attivi, sono coloro che non sono coinvolti personalmente nell'attività imprenditoriale ma si aspettano comunque una remunerazione periodica del capitale più elevata, secondo una logica che entra in conflitto con quella perseguita dai familiari attivi. Infatti, molto spesso accade che un familiare socio dell'azienda, ma estraneo alla gestione e all'attività della stessa, preme affinché vengano incrementati i dividendi distribuiti, mosso dalla presunzione di considerarsi legittimato a percepire una remunerazione, in quanto membro della famiglia, ed un proficuo ritorno dell'investimento, in quanto proprietario. Dall'altra parte, invece, un familiare coinvolto nell'attività d'azienda punterà al reinvestimento degli utili per incrementare la crescita aziendale e permettere eventuali avanzamenti di carriera.

Sebbene abbiano ricevuto la stessa educazione e i medesimi valori, gli interessi dei familiari attivi e passivi differiscono notevolmente fino a creare possibili conflitti di interessi e arrivare ad assumere atteggiamenti che possono rivelarsi controproducenti per le finalità aziendali.

Il familiare attivo, essendo focalizzato assiduamente sull'attività d'impresa, si trova più in difficoltà nel capire le esigenze di coloro che, al contrario di lui, non operano in azienda. Questi ultimi, non potendo accedere direttamente al patrimonio aziendale, sono costretti a dipendere interamente dai risultati ottenuti, dalle decisioni di investimento o di bilancio e/o dalla benevolenza dei genitori poiché raramente nel Family Business vengono concordati acconti o somme da dare annualmente ai familiari non coinvolti nell'impresa.

Il familiare passivo, non godendo di alcun fringe benefit, mosso da un senso di gelosia e invidia, inizia a monitorare le attività, i consumi e l'uso dei beni aziendali da parte dei familiari attivi, attaccandoli nel caso in cui non garantiscano loro sufficienti informazioni. La maggior parte delle volte questo comportamento implica dei litigi interni e dei grossi problemi di comunicazione, in quanto da una parte il familiare passivo richiede che ci sia trasparenza e chiarezza all'interno dell'azienda, dall'altra il familiare attivo predilige la riservatezza dei dati aziendali, talvolta celando errori strategici. Raggiungere l'equilibrio fra familiari attivi e passivi è un processo molto burrascoso e lento, può arrivare a durare anche anni, ma nel caso di rottura definitiva va a ledere l'armonia familiare che finirà per incrinarsi definitivamente.

Anche in questo caso, i familiari passivi sono divisi in due categorie: passivi puri (non soci) e passivi soci. La peculiarità dei familiari passivi soci è lo scarso valore affettivo attribuito alla partecipazione<sup>19</sup>; inoltre, il loro interesse è rivolto principalmente alle politiche di mobilità dei titoli rappresentativi della proprietà, soprattutto nei casi in cui vi siano opinioni diverse circa le politiche di sviluppo dell'azienda oppure il loro nucleo familiare manifesti esigenze di investimento o di liquidità che non riescono a soddisfare mediante altri redditi. D'altronde, i familiari passivi difficilmente si legano ad un'impresa il cui unico scopo è quello di investire non assicurandogli però alcun rendimento; perciò, sarebbero più propensi a cedere le proprie partecipazioni, anche a terzi, piuttosto che ai propri familiari qualora ricevessero una cospicua offerta.

---

<sup>19</sup> Zocchi W., *Ibidem*

### 1.4.3. I familiari pseudoattivi e pseudopassivi

I familiari pseudoattivi e pseudopassivi sono i cosiddetti familiari “ibridi” ovvero coloro che non sono né attivi né passivi all’interno dell’azienda e ne fanno parte solitamente i figli e qualche coniuge; sono membri dell’azienda, in quanto familiari, ma non sempre attenti alle dinamiche imprenditoriali poichè impegnati in attività secondarie come università o esperienze all’estero ma con la volontà di incidere sui processi decisionali dell’impresa di famiglia. Nella maggior parte dei casi però, tali familiari desiderano partecipare alle riunioni solo per il gusto di essere aggiornati ed informati su eventuali cambiamenti o avanzamenti, ma poi al momento delle decisioni lasciano agli altri familiari la responsabilità delle scelte da prendere.

Gli pseudoattivi hanno un ruolo nell’azienda ma non gradiscono che vengano monitorati i loro risultati produttivi; hanno la possibilità di assentarsi a propria discrezione anche per giorni interi senza dover dare alcuna giustificazione e, pur avendo all’interno dell’azienda scarsa voce in capitolo e potere decisionale, istituzionalmente si sentono “imprenditori”. Si tratta, generalmente, di figli che entrano in azienda senza regole, senza una giusta preparazione, senza alcuna esperienza lavorativa passata o senza aver fatto una gavetta presso altri; come se non bastasse, può capitare che manchino addirittura di umiltà, approcciandosi con un senso di superiorità e pretendendo di ricevere lo stesso stipendio di coloro che hanno invece la piena responsabilità operativa. Purtroppo, nella maggior parte delle imprese familiari italiane, tale richiesta viene assecondata dai membri della famiglia, spinti da una logica familiare in cui si preferisce non fare distinzioni o ricorrere a un sistema di misurazione della quantità/qualità del lavoro svolto. L’omessa misurazione comporta, generalmente, profonde crisi che possono essere prevenute facendo prevalere una logica aziendale su una familiare: una differenziazione degli stipendi è utile per far progredire l’impresa e distinguere i dipendenti in relazione a quanto lavorano, costano, alle responsabilità che hanno e ai benefici che portano.

Gli pseudopassivi, invece, non hanno ben chiara la distinzione dei ruoli all’interno dell’azienda, soprattutto la posizione di azionista e amministratore: desiderano infatti intervenire nelle decisioni del management familiare e capita molto frequentemente che il figlio non socio e non amministratore prenda per far prendere alla famiglia specifiche decisioni strategiche da lui proposte; anche in questo caso, per un quieto vivere, la famiglia tende ad assecondare tali richieste.

Tali figure ibride vengono anche chiamate “mandroni”, metà manager e metà padroni, oppure “imprendiliari”, metà imprenditori e metà familiari<sup>20</sup>; la nascita di questa tipologia di familiari deriva dall’utilizzo di una logica familiare adottata da molte Family Business. Nelle piccole-medio imprese, tale logica ha la sua massima manifestazione nei CdA dove, molte volte, i figli figurano senza avere idea di dove si trovi l’azienda o in quale ruolo partecipino, sentenziando contro tutto e tutti solo in virtù della carica ricevuta dal padre. Invece nelle Family Business grandi e medio-grandi, i figli, una volta raggiunta la maggiore età, entrano nel Consiglio di Amministrazione, già preparati e consci del lavoro che andranno a intraprendere in una realtà familiare con caratteristiche ben precise dove si è lavorato a lungo per raggiungerle.

---

<sup>20</sup> Zocchi W., *Ibidem*

## 1.5. Il concetto di corporate governance nel Family Business

Negli ultimi decenni, il concetto di corporate governance è stato interpretato, da parte di vari studiosi, con molti significati e definizioni non sempre univoci, secondo due differenti dimensioni complementari: la dimensione economica e quella giuridica. Inoltre, il termine *governance*, entrato ormai pienamente nel linguaggio comune, è caratterizzato da due fattori: da una parte la complessità del sistema in cui si inserisce e dall'altra la flessibilità che contraddistingue i rapporti tra i soggetti e il sistema stesso<sup>21</sup>.

Nelle imprese esiste una vasta molteplicità di assetti istituzionali di cui ciascuno è composto da uno specifico sistema di governance e, mentre gli assetti istituzionali si riferiscono a tutti gli elementi che caratterizzano il sistema dei componenti di un'impresa, la corporate governance, invece, si riferisce solo ad una parte degli strumenti istituzionali, ovvero, alle forme e alle modalità di funzionamento degli organi di governo e di controllo delle imprese.

Secondo una prima definizione, per corporate governance si intende *“il sistema delle regole e dei vincoli sia istituzionali che di mercato, nell'ambito dei quali si compongono e perseguono gli interessi delle varie categorie di stakeholder come azionisti, management, pubblica amministrazione, dipendenti e consumatori”*<sup>22</sup>. Da un punto di vista funzionale, invece, è l'insieme degli organi individuali o collettivi (assemblea dei soci, CdA, manager, amministratore delegato) che presiede alle massime prerogative decisionali<sup>23</sup>. Il termine corporate governance è del tutto convenzionale in quanto assume significati diversi in relazione al contesto sociale, ambientale, istituzionale e geografico a cui si riferisce; infatti, gli assetti proprietari e le regole di governo societario, utilizzati dai vari Paesi, dipendono dal loro vissuto, ovvero dal tipo di struttura e situazione da cui sono partiti.

Ciascuna impresa familiare ha la propria governance che serve a mediare i differenti interessi dei vari soggetti che intervengono nel contesto economico a cui fanno riferimento: tali soggetti, ossia gli stakeholders, possono essere sia enti privati come società, associazioni e persone fisiche, che enti pubblici.

L'obiettivo della corporate governance è quello di assicurare una visione e una guida strategica della società, far mantenere al Consiglio il controllo del management e che vi sia affidabilità e lealtà nei confronti della società e dei soci. In aggiunta fornisce il modello attraverso il quale vengono fissati gli obiettivi della società e i mezzi per raggiungerli, monitorando allo stesso tempo le prestazioni che ne derivano. Una buona struttura di governance permette di raggiungere uno sviluppo economico sostenibile, migliorandone le performance e aiutando così l'impresa a crescere giorno dopo giorno. Perciò gli elementi fondamentali su cui si basa la corporate governance sono: le decisioni intraprese dall'azienda per attuare la propria strategia come gli investimenti nel lungo periodo, eventuali progetti futuri di fusione o acquisizione e soprattutto una buona pianificazione del passaggio generazionale; importanti sono anche i rapporti tra gli stakeholders e le attività utili a monitorare le performance del management.

---

<sup>21</sup> Bilancia P., *Dizionario dei Diritti Umani*, Utet, 2007

<sup>22</sup> Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, 1989

<sup>23</sup> Zocchi W., *Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, 2004

Riguardo alla corporate governance nelle imprese familiari, la maggior parte delle decisioni e delle attività dell'impresa vengono attuate dal fondatore che stabilisce le linee guida per il raggiungimento del vantaggio competitivo: perciò la governance assume un'identità informale in quanto non vi sono organi che hanno il compito di autorizzare le decisioni da prendere o assemblee specializzate nell'esaminare gli investimenti futuri. Con il passare del tempo, l'impresa continua a crescere e con essa il numero dei membri della famiglia e ciascuno di loro inizia ad avere le proprie opinioni e visioni sulla gestione della governance e su quali strategie commerciali puntare. Per evitare che le differenti opinioni dei membri vadano in conflitto tra loro e sfocino in litigi, è fondamentale impostare una struttura di governance abbastanza stabile da permettere la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo<sup>24</sup>.

I punti chiave di una buona struttura di governance in una family business sono<sup>25</sup>:

- Una precisa mission della famiglia e una vision dell'impresa nel lungo periodo, alla cui base vi devono essere dei valori solidi e tramandati nel tempo;
- Un sistema di regole che disciplina le relazioni tra i membri della famiglia e dell'azienda;
- Una vasta rete di canali di informazione per i componenti della famiglia volta a condividere possibili nuove idee ed eventuali problemi che possono sorgere all'interno dell'azienda;
- Una periodica comunicazione e necessaria informazione sul raggiungimento degli obiettivi stabiliti e su eventuali strategie che l'impresa intende sfruttare per il futuro.

Per quanto concerne la corporate governance nelle imprese familiari sotto forma di società di capitali, il Codice Civile le attribuisce un carattere più formale riguardante sia le procedure amministrative sia gli organi coinvolti; in tale tipologia però, i ruoli e le funzioni imposti dal legislatore ai vari organi, come l'assemblea dei soci e l'organo di amministrazione e di controllo, tendono ad andare in contrasto con i vincoli legislativi esistenti per attuare un'ottimale gestione della governance. Per esempio, l'assemblea dei soci ha varie funzioni tra cui occuparsi della distribuzione degli utili, nominare i membri del CdA e il collegio sindacale. In merito a quest'ultima funzione, la nomina del collegio sindacale è obbligatoria solo qualora vengano superati alcuni limiti imposti dall'art. 2477 del Codice Civile, ad esempio nel caso in cui il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni. Ne deriva che di fronte alla legge viene meno la teoria della corporate governance nel family business e l'impresa deve rispettare, come qualsiasi altra azienda, i vincoli imposti dal legislatore soprattutto nel caso di una società per azioni. È quindi molto difficile dare una definizione universale della governance nelle imprese familiari poiché è perennemente limitata dai vincoli legislativi e influenzata dalle varie caratteristiche dell'assetto proprietario come il ruolo di esso nelle decisioni dell'impresa, il grado di concentrazione della proprietà e la tipologia dei proprietari.

Come detto in precedenza, nelle fasi iniziali dell'impresa, i componenti della famiglia hanno opinioni diverse sulla gestione arrivando così a dover programmare periodicamente delle riunioni familiari volte a risolvere eventuali litigi interni.

---

<sup>24</sup> Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, 2007

<sup>25</sup> Baschieri G., *L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, 2014



Gradualmente tali riunioni si sono trasformate in un concetto più istituzionale e formale come quello delle assemblee. L'assemblea familiare gioca un ruolo fondamentale nel family business sia nel gestire le strategie imprenditoriali e le politiche aziendali sia nel regolare i rapporti tra i familiari e risolvere eventuali problematiche. Anche nelle fasi cruciali come il passaggio generazionale, riesce a mitigare le criticità che si presentano e a tramandare i valori e le tradizioni della famiglia individuando le competenze necessarie per lo sviluppo futuro dell'impresa. Una buona assemblea implica l'unione dei vari componenti fino ad ottenere le strategie migliori volte ad accrescere il business e il rapporto con il consiglio di amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, invece, ha un triplice ruolo all'interno dell'impresa: dal punto di vista strategico ha l'obiettivo di determinare le strategie che l'impresa dovrebbe intraprendere per ottenere i migliori risultati possibili sul mercato in termini di performance e redditività, tenendo conto della realtà in cui opera, delle effettive potenzialità dell'impresa e di ciò che il mercato offre in quel momento; inoltre ha il compito di gestire i reclutamenti delle risorse umane necessarie all'azienda ed è preferibile che privilegi la meritocrazia rispetto al grado di parentela; e infine deve tenere sotto controllo l'operato del management e proteggere in modo adeguato gli interessi degli azionisti di minoranza<sup>26</sup>. Oltre al ruolo strategico, di reclutamento e di controllo il CdA ha il compito di assicurare la successione dei ruoli al vertice dell'impresa e del management stesso; deve rendere periodicamente visibile ai soci e agli organi i risultati economici ottenuti e garantire la presenza di efficienti sistemi di controllo dei rischi e delle risorse necessarie per l'impresa<sup>27</sup>.

Nel contesto del family business, capita spesso che il Consiglio di Amministrazione venga istituito per una pura formalità ovvero quella di soddisfare i requisiti di legge; questo avviene per la mancata conoscenza da parte dei familiari dell'importanza di tale organo al fine della riuscita del proprio business, complice soprattutto l'attitudine della famiglia a isolarsi e ad ostacolare l'ingresso in azienda di membri esterni<sup>28</sup>.

In Italia, il 70% delle imprese a conduzione familiare istituisce il CdA, formato da 4 a 7 consiglieri in qualche modo legati alla famiglia fondatrice<sup>29</sup>; in altri casi, il Consiglio di Amministrazione è composto esclusivamente dai membri della famiglia che nel frattempo sono a capo di altri ruoli all'interno dell'azienda: tale struttura del consiglio può essere rischiosa in quanto non aggiunge alcun valore all'impresa ma finisce per essere inefficiente sia nel monitorare la crescita della società sia nello scegliere le mosse strategiche da attuare.

Per essere un organo eterogeneo ed attivo al massimo, il Consiglio dovrebbe essere costituito sia dai membri della famiglia che da soggetti esterni, in quanto oggi il mercato è nettamente più competitivo rispetto al passato ed estremamente selettivo nello scegliere soggetti con competenze manageriali specializzate. Inoltre, integrare soggetti esterni all'azienda, può comportare netti benefici alla stessa in quanto un consigliere esterno risulta più obiettivo in caso di difficoltà rispetto a un familiare più coinvolto a livello affettivo e soprattutto si evita di nominare, come consiglieri, componenti della famiglia non idonei alla gestione del business o con scarse competenze in tale ambito.

---

<sup>26</sup> Angiola N., *Corporate governance e impresa familiare*, Giappichelli Editore, 2000

<sup>27</sup> Baschieri G., *L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, 2014

<sup>28</sup> Angiola N., *Ibidem*

<sup>29</sup> Pugliese A., *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Il Mulino, 2006

## CAPITOLO 2

### IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

In seguito all'analisi degli elementi caratterizzanti e delle peculiarità delle imprese familiari, la fase più critica della vita di quest'ultime è il passaggio del testimone dal fondatore a colui che viene designato come erede dell'azienda: considerato questo un tema di grande importanza e attualità. Questa fase è così cruciale in quanto da una parte può comportare dei risvolti positivi alla vita dell'impresa senza alterare nessun equilibrio, dall'altra, invece, se gestita in malo modo, può comportare una grande crisi o, nel peggiore dei casi, il fallimento totale dell'impresa. Per questo motivo, vi è la necessità di affrontare tale fenomeno con un adeguato supporto teorico che possa comprendere le diverse variabili in gioco e le leve su cui agire, in modo da affrontare la successione come un processo di sviluppo e crescita dell'impresa, non solo da un punto di vista del reddito, ma anche in termini di accrescimento del patrimonio di conoscenze imprenditoriali, utilizzando strategie di breve e lungo periodo.

Il fulcro del passaggio generazionale è l'esistenza di una nuova generazione di individui che prenda il posto della vecchia, generazione definita come *“un'insieme di persone dotate di valori, bisogni atteggiamenti, esperienze, cultura e modelli di comportamento relativamente omogenei all'interno dell'insieme, ma significativamente diversi dagli altri insieme analoghi”*<sup>30</sup>. Infatti, l'obiettivo principale del fondatore è quello di tramandare l'azienda ai propri figli o nipoti sia in termini giuridici, patrimoniali e direzionali, insieme a tutte le conoscenze e capacità acquisite nel tempo grazie alle esperienze intraprese durante la vita dell'azienda<sup>31</sup>.

È possibile fornire una prima definizione del passaggio generazionale da parte dello studioso Dell'Atti che afferma: *“Il ricambio generazionale è un processo che conduce al passaggio del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente alla generazione emergente per dare continuità all'impresa nel tempo”*<sup>32</sup>. Da tale definizione è possibile notare come il passaggio generazionale sia inteso come un processo, non come un evento isolato fine a sé stesso, che inizia nel momento in cui vi è la nascita di un possibile successore e può concludersi sia con il passaggio dei poteri gestionali, sia con il semplice trasferimento della proprietà del capitale. Inoltre, i termini “generazione presente” e “generazione emergente” vanno intesi in senso ampio: colui che rappresenta la generazione presente può essere il padre di famiglia e fondatore dell'impresa oppure anche un parente o un socio esterno, mentre il rappresentante della generazione emergente può essere il figlio del fondatore oppure un nipote<sup>33</sup>. Infine, l'obiettivo istituzionale del processo generazionale è la continuità dell'impresa nel tempo che presuppone l'esigenza di governare bene l'azienda.

Per affrontare in modo più dettagliato e capire al meglio il tema del passaggio generazionale è necessario descrivere il ruolo del fondatore durante la vita dell'impresa e al momento della successione.

---

<sup>30</sup> Modica M., *Il Controllo e la Valutazione del Cambiamento Organizzativo*, Giuffrè, 1984

<sup>31</sup> Vallone C., *Passaggio generazionale nel family business e fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, 2009

<sup>32</sup> Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, 2007

<sup>33</sup> Piantoni G., *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, 1990

## 2.1. Il ruolo dell'imprenditore

L'imprenditore di un'impresa non è solo un uomo d'affari, con competenze e compiti specifici, ma anche e soprattutto, una persona con dei desideri e dei bisogni. Secondo l'articolo 2082 del Codice Civile “è un imprenditore chi esercita un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio o di beni o di servizi”. Tale definizione non evidenzia la dimensione umana dell'imprenditore ma soltanto l'attività che svolge. Pertanto, è più corretto dare una definizione di stampo più sociologico come quella fornita dal sociologo Alberoni che definisce l'imprenditore come “colui che, spinto da un ideale, da un sogno o da un interesse, mette insieme tutti i fattori per creare una nuova entità sociale e materiale che produce ricchezza, lavoro, benessere e servizi”<sup>34</sup>.

Il rapporto che si crea tra l'imprenditore e la sua azienda è una vera e propria sinergia. L'azienda è completamente nelle mani del suo fondatore che ha il potere di prendere ogni decisione e, quindi, dispone delle sue stesse sorti. Allo stesso tempo, l'azienda rappresenta una parte fondamentale della vita dell'imprenditore stesso in quanto quest'ultimo ne è stato l'ideatore e la sua passione e dedizione nel gestirla, in alcuni casi smisurata, lo porta ad anteporla alla sua stessa famiglia.

L'impresa non viene vissuta dall'imprenditore come una semplice attività imprenditoriale volta al raggiungimento di un profitto, bensì come una vera e propria sua “creatura”<sup>35</sup> che racchiude la propria identità e che vede crescere costantemente sotto le sue direttive: ciò a dimostrazione del fatto di quanto sia alto e importante il coinvolgimento psicologico ed affettivo dell'imprenditore. Il legame impresa-imprenditore è tanto più forte quanto più le dimensioni aziendali sono ridotte: l'impresa si fa persona e la persona si fa impresa. La vita personale e la vita aziendale finiscono inevitabilmente per intrecciarsi in quanto, la maggior parte delle volte, sono vissute nello stesso luogo portando l'azienda ad “umanizzarsi” sempre di più<sup>36</sup>.

Per garantire continuità e sviluppo all'impresa, in modo tale da tramandarla un giorno ai propri eredi, è necessario che l'imprenditore conosca il “saper fare impresa”<sup>37</sup> avere cioè un insieme di doti necessarie ed una grande determinazione interiore; le caratteristiche che un buon imprenditore dovrebbe avere sono:

- **Apertura di fronte alle novità:** l'imprenditore, essendo l'ideatore assoluto della sua azienda, ne è di conseguenza anche l'innovatore e deve essere in grado di creare sempre qualcosa di nuovo ed inedito ma soprattutto al passo con i cambiamenti del mercato e del mondo esterno. Tale capacità innovativa non richiede necessariamente doti o conoscenze particolari né tantomeno l'uso di tecnologie avanzate, bensì l'imprenditore deve avere quella giusta dose di spirito creativo e intuito e deve cercare di distinguersi il più possibile dai competitors fino ad arrivare ad avere una propria identità riconoscibile a tutti sul mercato, ormai sempre più saturo. Bisogna soprattutto porre molta attenzione alla velocità con cui i possibili consumatori, a cui ci si rivolge, cambiano i loro bisogni a seconda del periodo storico

---

<sup>34</sup> Alberoni F., *Pubblico e Privato*, Garzanti, 1987

<sup>35</sup> Varanini F., *La professionalità come piacere e come gioco*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 2001

<sup>36</sup> Zocchi W., *Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, 2004

<sup>37</sup> Sorci C., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, 1995

o dell'aria geografica e socioculturale in cui si trovano affinché si colgano tutte le eventuali opportunità che possono nascere da tali variazioni. L'imprenditore deve anche avere la prontezza di saper cogliere i punti deboli di alcune sue possibili scelte in relazione alle esigenze del mercato, anticipandole se possibile, attraverso il suo intuito imprenditoriale. Tuttavia, non tutti gli imprenditori sono uguali: alcuni hanno un'intuizione più sviluppata e naturale e arrivano ad avere più facilmente il cosiddetto lampo di genio altri, invece, non hanno un'indole così creativa e innata ma possono comunque creare un terreno favorevole adottando uno spirito di osservazione e di critica costruttiva arrivando a sviluppare pian piano la propria curiosità.

- **Essere pronti al rischio:** il dover essere sempre pronto alle novità ed essere il più possibile innovativo, porta di conseguenza l'imprenditore a dover rischiare e ad uscire dalla propria comfort zone per intraprendere nuovi percorsi di cui non può prevedere la riuscita. Il rischio non si potrà mai escludere in quanto è insito nella necessità stessa di prendere decisioni e l'imprenditore, nel momento in cui intraprende un'iniziativa audace, lo fa per il bene della sua stessa "creatura", per aiutarla a migliorare ed arrivare a costruire qualcosa che sia efficiente per il futuro, non per soddisfare i suoi meri interessi personali e tutelare il suo nucleo familiare. Una volta prese alcune decisioni, l'imprenditore deve essere in grado anche di comunicare ovvero spiegare i motivi di alcune sue scelte fornendo dati concreti e instaurando un dialogo aperto e onesto con i propri dipendenti e collaboratori in modo tale da trasmettere la fiducia nelle sue scelte anche a chi ci lavorerà in futuro.
- **Ottimismo e concretezza:** l'imprenditore deve cercare di essere il più ottimista possibile nel prendere decisioni e portare avanti l'impresa avendo fiducia nelle sue capacità imprenditoriali poichè altrimenti un suo atteggiamento pessimistico potrebbe influenzare l'ambiente che lo circonda e la riuscita futura dell'azienda stessa. Inoltre, l'imprenditore non dovrebbe perdere tempo in discussioni inutili o meccanismi non profittevoli ma concentrarsi soprattutto nel fare e nel realizzare gli obiettivi preposti.
- **Pensiero strategico:** per poter guidare l'azienda in maniera intelligente, l'imprenditore deve saper riconoscere tra un serie di problemi e complicazioni quotidiane quello principale, ovvero quello da cui dipende la soluzione di tutti gli altri. Infatti, avere un pensiero strategico aiuta a eliminare e a semplificare poichè la maggior parte delle volte l'idea vincente è quella più semplice, quasi elementare.

Il patrimonio più grande di un'azienda è proprio l'imprenditore stesso<sup>38</sup>: grazie alla sua capacità creativa e alla sua devozione l'azienda nasce; grazie al suo spirito imprenditoriale e al suo ottimismo davanti alle difficoltà l'azienda supera le crisi e i periodi di stallo del mercato ai quali, stando alla logica, ci si dovrebbe arrendere; e soprattutto grazie alla sua convinzione e fiducia nella sua creazione l'imprenditore vede crescere costantemente la sua azienda. Per tale motivo, è necessario che l'impresa familiare preservi e valorizzi il ruolo dell'imprenditore in quanto non può permettersi di perdere le proprie doti di imprenditorialità, soprattutto nella fase più cruciale della vita di un'impresa ovvero il passaggio generazionale.

---

<sup>38</sup> Zocchi W., *Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, 2004

Analizzate le caratteristiche che dovrebbe avere un buon imprenditore, è possibile affermare che nella realtà tale visione così ottimistica della sua personalità non è molto credibile in quanto il disegno psicologico dell'imprenditore è solitamente confuso e conflittuale e di conseguenza è molto difficile prevedere quale potrebbe essere la dinamica dell'impresa sulla base di chi la governa. Il funzionamento di un'impresa risulta più comprensibile se si conoscono i vari tratti, sia positivi che negativi, della personalità del leader e le motivazioni che lo hanno spinto ad avviare quella specifica attività anche se la classe imprenditoriale è tutt'altro che omogenea in quanto tutti gli imprenditori sono diversi tra loro.

Gli studiosi García e López<sup>39</sup> hanno elaborato una distinzione degli imprenditori in relazione a due variabili: la prima riguarda il valore dell'azienda per l'imprenditore; se quest'ultimo è più legato alla famiglia vede l'impresa come un mezzo per mantenere il proprio nucleo familiare mentre, se l'imprenditore è estremamente affezionato alla propria impresa, la vede sia come mezzo per soddisfare i propri interessi sia come un'entità totalmente differente dalla famiglia. La seconda variabile, invece, evidenzia l'indole egoistica dell'imprenditore nel voler realizzare sé stesso anziché l'azienda risultando più propenso a innovare continuamente l'impresa rispetto a chi, al contrario, pensa a soddisfare i bisogni della propria famiglia.

Il ruolo ricoperto dall'imprenditore può avere risvolti positivi ma anche negativi: secondo il Professor Kets De Vries l'imprenditore, anche in età adulta, vive in uno stato di continua tensione ed inadeguatezza come se non si sentisse mai all'altezza e mai pienamente appagato dai successi raggiunti ritenendoli quasi immeritati<sup>40</sup>. Perciò l'imprenditore vive costantemente con due paure diametralmente opposte: la paura del fallimento e la paura del successo. Tale stress deriva soprattutto da una condizione di estrema solitudine dovuta spesso alla totale immersione dell'imprenditore nel lavoro portandolo a non avere tempo da dedicare agli altri. La *Tabella 1.2.* rappresenta la distinzione effettuata dagli studiosi Boyd e Gumpert riguardo ai benefici e ai costi dell'imprenditorialità.

*Tabella 1.2. I costi e benefici dell'imprenditorialità*

<i>Benefici</i>	<i>Costi</i>
1. Libertà di prendere decisioni d'affari	1. Sacrifici personali
2. Responsabilità autonoma	2. Carichi di responsabilità
3. Ricompense e gratifiche finanziarie	3. Prevalenza della vita professionale
4. Emozione per i risultati positivi	4. Perdita di benessere psicologico
5. Coinvolgimento in tutti gli aspetti dell'impresa	5. Perdita di energie umane
6. Possibilità di rispondere velocemente al cambiamento	6. Energie incontrollabili
7. Sfida al rischio in nuovi campi	7. Solitudine
8. Contatti personali con collaboratori e clienti	8. Contrasti con i collaboratori
9. Contatto diretto con la direzione dell'impresa	9. Impiego di risorse disponibili
10. Assenza di burocrazia	10. Difficoltà a trovare tempo libero

*Fonte: Boyd e Gumpert (1983)*

<sup>39</sup> García Álvarez E., López Sintas J., *A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity*, Family Business Review, 2001

<sup>40</sup> Kets De Vries M., *Leader, Giullari e Impostori*, Raffaello Cortina Editore, 1994

### 2.1.1. La trasmissione dei valori e l'uscita di scena

Nel corso del passaggio di successione una delle questioni fondamentali è la trasmissione, dal fondatore al successore, delle conoscenze imprenditoriali di primo grado ovvero l'insieme delle conoscenze tecniche, organizzative ed economiche ma soprattutto dei valori che necessitano di essere conservati per assicurare la sopravvivenza dell'azienda. Contrariamente non è possibile la trasmissione delle conoscenze di secondo grado in quanto sono costituite da tutti gli elementi personali caratterizzanti dell'imprenditore come la sua personalità, l'intuito, l'originalità delle idee, il modo di fare e di relazionarsi con collaboratori e clienti: queste particolarità, facendo parte della sfera strettamente personale dell'imprenditore, tendono a perdersi con l'uscita dello stesso dall'azienda e ad essere sostituite da quelle del successore<sup>41</sup>.

Per evitare che il passaggio generazionale avvenga in maniera brusca e repentina, è fondamentale compiere tale processo attuando tutte le modifiche necessarie in modo graduale nel tempo: per tale motivo, si tende ad eseguire prima la trasmissione delle conoscenze di primo grado, poiché più complicate da trasferire e da assimilare da parte del successore, e una volta conclusa la graduale acquisizione di quest'ultime si passa alla sostituzione e allo sviluppo delle conoscenze dell'imprenditore uscente con quelle del successore entrante. Questo processo graduale è volto a favorire il trasferimento di tutte le conoscenze dall'imprenditore al successore e a far sì che quest'ultimo sia nelle condizioni di assorbire tutti i valori ma soprattutto l'essenza imprenditoriale, di riuscire ad integrarli con le proprie caratteristiche e di creare ed apportare nuove conoscenze innovative in modo da garantire il successo e l'efficienza del cambiamento.

Una volta concluso il processo di trasmissione dei valori, l'imprenditore esce di scena dall'azienda: l'uscita di scena rappresenta l'ultimo ruolo dell'imprenditore all'interno della vita dell'impresa e segna il momento in cui si conclude il ciclo della successione ed inizia la conduzione vera e propria del successore. L'uscita di scena può avvenire per diversi motivi: alcune volte l'imprenditore lascia l'azienda per cause di forza maggiore come problemi di salute, vecchiaia o addirittura morte mentre, in altri casi, il fondatore esce di scena poiché è necessario per il bene dell'impresa passare il testimone ad un erede. In quest'ultimo caso può capitare che l'imprenditore viva la sua uscita di scena come un fattore positivo, potendo finalmente riposarsi ed avere meno responsabilità, oppure che pianifichi un modo per rimanere ancora all'interno dell'azienda.

Ne consegue, infatti, che l'imprenditore, non ancora pronto a voler lasciare definitivamente l'azienda e in parte anche un po' contrario al passaggio di testimone, scelga intenzionalmente come nuovo successore un individuo poco preparato e non in grado di gestire l'azienda da solo, così da rimanere al controllo dell'impresa e di sentirsi ancora indispensabile nel gestire l'organizzazione. Tale comportamento porta l'impresa a molte problematiche, perciò, è importante che l'imprenditore affronti il passaggio generazionale con ottimismo e abbia la consapevolezza dell'importanza da lui acquisita nel corso degli anni e sia in grado di trasmettere l'essenza imprenditoriale al proprio successore, per il bene dell'azienda che andrà a lasciare<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Turco M., Fasiello R., *La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili*, Electronic Journal of Management, 2011

<sup>42</sup> Zaleznik A., Kets De Vries M., *Power and the Corporate Mind*, Bonus, 1985

## 2.2. Le fasi del passaggio generazionale

Il passaggio generazionale è un processo che si articola nel corso del tempo attraverso delle fasi interdipendenti che possono mutare nella forma o nelle caratteristiche a seconda dell'azienda in questione<sup>43</sup>. In primo luogo, è possibile individuare la fase preparatoria alla successione ovvero la pianificazione del passaggio generazionale, la quale può avere durata variabile in relazione all'importanza che le si vuole dare all'interno del processo e può, in alcuni casi, non soddisfare le aspettative in termini di efficacia ed efficienza<sup>44</sup>. In questa fase l'imprenditore deve avere le giuste capacità di saper scegliere quale strategia imprenditoriale far seguire alla propria impresa una volta avvenuto il passaggio di testimone e soprattutto sapere decidere se mantenere l'azienda in capo alla famiglia oppure cederla a terzi.

Qualora l'imprenditore decidesse di mantenere il controllo dell'impresa nelle mani della famiglia, dovrebbe scegliere accuratamente l'erede o gli eredi più adatti alla futura gestione e, eventualmente, delle figure professionali che abbiano il compito di accompagnarli ed aiutarli nella propria formazione con il fine di mantenere una stabilità e continuità aziendale nel tempo ed evitare che quest'ultima possa subire dei cambi di rotta o delle ripercussioni negative<sup>45</sup>. Nel caso in cui, invece, l'imprenditore non dovesse individuare, all'interno del proprio nucleo familiare, potenziali eredi idonei alla gestione dell'azienda, l'unica soluzione sarebbe la cessazione delle quote sociali in capo a terzi; a questo punto non si parlerà di passaggio generazionale vero e proprio ma della necessità dell'imprenditore di portare avanti la vita e la continuità dell'azienda nel tempo<sup>46</sup>.

Una volta effettuata una chiara e anticipata pianificazione degli interventi da svolgere<sup>47</sup>, attraverso la quantificazione dei costi del passaggio generazionale, dei benefici che ne potrebbe comportare e delle risorse necessarie per soddisfare ogni tipo di bisogno, sia finanziario che umano, si arriva alla seconda fase ovvero alla successione. La fase della successione è quella più delicata poiché consiste nel ricambio generazionale vero e proprio ossia il momento in cui la generazione presente cede l'impresa alla generazione emergente. Tale fase però non consiste solo nel trasferimento del capitale sociale in capo ad un altro soggetto bensì nel tramandamento di tutti i valori e delle capacità manageriali e imprenditoriali al nuovo erede in questione; come vedremo in seguito la successione può essere effettuata in molte modalità differenti.

Infine, l'ultima fase è quella che racchiude la gestione del cambiamento all'interno dell'azienda e l'inizio della nuova attività imprenditoriale con la nuova generazione<sup>48</sup>. Anche questa fase è particolarmente critica in quanto comporta una serie di cambiamenti significativi all'interno dell'azienda che, se non in linea con l'essenza imprenditoriale dell'impresa, possono portare in alcuni casi ad una crisi aziendale o addirittura al suo completo fallimento.

---

<sup>43</sup> Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, 2007

<sup>44</sup> Schillaci C. E., *I processi di transizione imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, 1990

<sup>45</sup> Nazzaro L., Ugolini M., *Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore*, Sinergie, 2003

<sup>46</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995

<sup>47</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995

<sup>48</sup> Keynon-Rouvinez D., Ward J. L., *Family Business: Key Issues*, Palgrave Macmillan, 2005

### 2.2.1. La pianificazione

Come affrontato precedentemente, l'imprenditore ha la tendenza a rinviare la programmazione del passaggio generazionale spinto da una serie di motivi come la paura del cambiamento e del dover lasciare la propria azienda ad altri, il non procedere per scaramanzia in quanto molti imprenditori associano il dover pensare al passaggio solo in caso di morte o di fallimento dell'attività; altri motivi potrebbero essere un atteggiamento procrastinatore nel decidere poiché, dopo un periodo di crisi aziendale, si ricerca il periodo giusto per intraprendere la successione<sup>49</sup>, oppure un semplice rinvio del problema per mancanza di voglia nell'affrontarlo e volontà nel voler continuare a gestire l'impresa<sup>50</sup>. Tali rallentamenti possono rivelarsi estremamente dannosi per la continuità d'impresa e comportare danni irreparabili poiché ostacolano la possibilità di preparare e decidere a tempo debito le fondamenta del passaggio di testimone. Per evitare che ciò accada è bene che l'impresa metta in atto un piano dettagliato chiamato "pianificazione strategica".

La pianificazione è la fase iniziale del passaggio generazionale e rappresenta lo strumento che consente all'imprenditore di delineare in modo dettagliato le proprie scelte e percorsi futuri affinché si colga ogni opportunità favorevole in relazione alle risorse disponibili e a realizzare la propria strategia aziendale. Tale piano strategico però, è modificabile e se questo da una parte non vincola l'azienda a seguire per filo e per segno le dinamiche già definite in esso contenute, dall'altra muta con il cambiare delle variabili ambientali ed economiche arrivando ad evolversi di continuo fino a dover rivedere periodicamente le scelte iniziali<sup>51</sup>.

Nelle imprese familiari si può decidere di intraprendere una pianificazione strategica solo nel caso in cui vi sia la voglia e l'intento futuro da parte dell'imprenditore di nominare un successore al potere. L'intento condiviso da tutti i componenti dell'impresa consente di iniziare il processo successorio già dal momento della sua programmazione e non all'ultimo quando l'imprenditore decide eventualmente di ritirarsi. In questo modo è possibile programmare accuratamente e con calma ogni singola decisione futura, rivedere tutti i rapporti interni che andranno a modificarsi inevitabilmente in seguito e gestire le risorse finanziarie. Tale analisi dovrà contenere anche una previsione di quelli che saranno gli obiettivi cardine del successore e di come intenderà guidare l'impresa in modo tale da avere anche un quadro generale sull'evoluzione aziendale nel tempo.

Il processo di pianificazione solitamente si articola in tre fasi<sup>52</sup>: la prima fase consiste nella *definizione di una visione comune* in cui, nelle periodiche riunioni aziendali, ciascun componente può esprimere il proprio parere sulla visione futura dell'impresa in modo da arrivare, dopo uno scambio di idee, ad un'opinione universale che racchiuda tutti i valori e gli obiettivi del nucleo familiare e aziendale ovvero il cosiddetto orientamento strategico di fondo dell'impresa<sup>53</sup>. Nella seconda fase si mette in pratica la *progettazione della transizione* attraverso la realizzazione dell'orientamento strategico e la definizione di una possibile soluzione

---

<sup>49</sup> Vergara C., *Il ricambio generazionale: occasione di sviluppo o di crisi dell'impresa*, in *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, 1995

<sup>50</sup> Bertella V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, CEDAM, 1995

<sup>51</sup> Cassandro P. E., *La pianificazione aziendale*, Cacucci, 1968

<sup>52</sup> Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, 2007

<sup>53</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET Università, 1995



al processo successorio tenendo conto sia degli obiettivi di medio-lungo termine sia delle azioni tecnico-operative. Infine, nella terza fase si intraprende un *monitoraggio della transizione* in cui si controlla attentamente l'avvenuta realizzazione di tutti gli interventi previsti; tale fase permane nel tempo anche una volta che gli obiettivi della transizione sono stati raggiunti e non rimane che affinarli ed ha la finalità di attuare il progetto di transizione per poi apportarne eventuali modifiche: perciò la fase di monitoraggio ha un'importanza primaria rispetto alle altre anche se in ordine cronologico è l'ultima<sup>54</sup>.

Il progetto di transizione a sua volta si divide in tre piani strategici<sup>55</sup> differenti con una durata di medio-lungo periodo che sintetizzano gli obiettivi delle tre aree principali presenti nell'impresa ovvero quella del management, della famiglia e della proprietà:

- **Piano strategico aziendale:** serve ad evidenziare le linee strategiche dell'azienda per conseguire gli obiettivi prefissati nonché la sua futura forma organizzativa e finanziaria. Per fare ciò è necessario effettuare una attenta analisi del contesto in cui l'azienda ha intenzione di operare facendo particolare attenzione sia alle variabili dell'ambiente esterno come l'inflazione, i tassi di cambio e la disponibilità del credito, sia alle possibili minacce a cui potrebbe andare incontro l'impresa. Una buona analisi e una chiara definizione degli obiettivi saranno molto di aiuto all'impresa familiare nei confronti delle nuove generazioni a venire e serviranno ad instaurare un buon rapporto tra i familiari, i quali si impegneranno congiuntamente a costruire le fondamenta per una buona guida dell'impresa. Il piano strategico aziendale è molto utile anche nel ridefinire tutti quei rapporti che vanno avanti da anni tra l'imprenditore e le banche e i relativi clienti, affinché continuino anche in un futuro con le nuove generazioni e non vadano a pregiudicare la continuità aziendale dell'impresa<sup>56</sup>. Tale piano, seppur interessato all'area aziendale dell'impresa, è estremamente legato ai valori della famiglia tanto che potrebbe essere tranquillamente redatto insieme al piano familiare.
- **Piano strategico familiare:** noto anche come patto di famiglia, ha l'obiettivo di mettere in mostra le caratteristiche dell'impresa familiare come i valori, gli obiettivi e i rapporti che intercorrono tra impresa e famiglia e l'equilibrio che si intende raggiungere tra questi<sup>57</sup>. Viene redatto come una sorta di manuale di comportamento utile alla generazione futura per mantenersi poi sulla stessa linea d'onda della generazione precedente nella gestione aziendale.
- **Piano strategico patrimoniale:** serve a quantificare il patrimonio dell'azienda in modo tale da stabilire le quote da conferire alla nuova generazione entrante. Per mantenere una continuità aziendale è necessario conferire ai successori un numero più elevato di quote affinché la loro leadership acquisti importanza all'interno dell'impresa. Tale piano strategico serve anche a ripartire i rispettivi compensi sia della generazione entrante che di quella uscente per evitare che si creino conflitti interni.

---

<sup>54</sup> Brunello T., Bornello M., *Passaggi obbligati: la trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle PMI*, Franco Angeli, 2003

<sup>55</sup> Bertella V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, CEDAM, 1995

<sup>56</sup> Beretta Zanoni A., Campedelli B., *Economia dell'impresa*, Il Mulino, 2007

<sup>57</sup> Tommaselli S., *Il patto di famiglia. Quale strumento per la gestione del rapporto Famiglia-Impresa*, Giuffrè, 2006

### 2.2.2. La successione

La successione è la fase centrale ma anche la più cruciale del passaggio generazionale in quanto segna il passaggio dell'impresa dalla generazione presente alla generazione emergente. Inoltre, la successione varia a seconda dell'impresa in cui ci si trova e soprattutto della volontà dell'imprenditore stesso; è possibile, infatti, delineare quattro modalità diverse di successione che possono essere intraprese dal fondatore<sup>58</sup>:

- **Successione elusa:** ovvero quando l'imprenditore dimostra il totale disinteresse nel voler intraprendere la successione perché non accetta un possibile suo distacco dalla gestione dell'impresa o perché non reputa la successione un processo necessario al continuamento della vita dell'azienda. Questi fenomeni derivano dalla presunzione dell'imprenditore nel pensare che l'impresa da lui creata non possa mai andare avanti senza il suo controllo e questo è dovuto alla sua tendenza all'accentramento ovvero al pensare più a come agire che a come pianificare non osservando i fenomeni esterni che invece arriveranno poi a pregiudicare la continuità dell'attività d'impresa. Questo atteggiamento individualista dell'imprenditore lo porta a ritenersi indispensabile tanto da resistere ad un possibile cambiamento per mantenere invariata la propria posizione e neutralizzare possibili sostituzioni spinto dalla paura e dalla preoccupazione che possano essere redistribuiti i ruoli di potere a suo sfavore<sup>59</sup>. In questo tipo di successione l'erede si ritroverà ad avere il controllo dell'impresa senza aver ricevuto alcun adeguato insegnamento da parte del padre fondatore uscente.
- **Successione rimandata:** si verifica quando l'imprenditore, pur non avendo un atteggiamento individualista poichè favorevole al coinvolgimento di emergenti esponenti nell'azienda e prediligendo la gestione di gruppo, non è ancora in grado di pensare al futuro della propria azienda arrivando addirittura a ritardare e rimandare continuamente il processo generazionale, senza mai arrivare a pianificarlo adeguatamente. Tale tipologia di successione non andrà a compromettere gravemente il futuro dell'azienda né tantomeno l'esito della successione stessa ma ne andrà a rallentare notevolmente il processo rischiando di far perdere ad entrambe le generazioni, ovvero quella presente e quella emergente, l'opportunità di affrontare il passaggio di testimone al momento giusto<sup>60</sup>.
- **Successione programmata:** avviene quando l'imprenditore pianifica gradualmente il passaggio generazionale in anticipo. Una volta iniziato il processo, da una parte la generazione emergente può avere un *subentro graduale* all'interno dell'impresa, recependo tutte le informazioni necessarie nello svolgere l'attività d'impresa, sviluppando una propria formazione e facendosi conoscere ed accettare dalla struttura organizzativa già esistente; dall'altra può ricevere l'*affiancamento* dell'imprenditore per un certo periodo iniziale in modo tale da rendere l'inserimento in azienda meno traumatico. In entrambe le situazioni si denota una netta volontà nel rendere tale processo il più graduale possibile.

---

<sup>58</sup> Mastroberardino P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Cedam, 1996

<sup>59</sup> Panati G., *Interrogativi in tema di teologia dell'imprenditorialità*, Cueim, 1998

<sup>60</sup> Vallone C., *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, 2009

- **Successione istantanea:** anche in questo caso l'imprenditore assume un atteggiamento individualista e una gestione accentratrice ma si dimostra molto favorevole al passaggio generazionale, consapevole di doverlo intraprendere per il bene del futuro dell'azienda, a patto che sia svolto unicamente mediante le sue direttive e decidendo in modo totalmente autonomo fino all'ultimo giorno tutte le modalità del suo ritiro. Questa tipologia si dimostra molto efficiente nelle imprese caratterizzate da una gestione veloce e perennemente in crescita mentre, tale velocità nella successione, potrebbe causare alcune complicazioni nelle imprese più arretrate in quanto non abituate ai cambiamenti repentini ed immediati.

Una volta analizzate le modalità di successione intraprese dalla generazione presente, per comprendere pienamente il processo generazionale, è importante conoscere anche come tale processo successorio viene vissuto dall'altra parte ovvero dalla generazione emergente. Anche in questo caso è possibile individuare quattro modalità diverse attraverso le quali viene affrontata la successione dagli eredi<sup>61</sup>:

- **Successione pretesa:** si riscontra quando la generazione emergente considera dovuto il passaggio dell'impresa da parte del fondatore nelle proprie mani, in forza della loro posizione di eredi diretti all'interno del nucleo familiare, in quanto bramosi di occupare la posizione di comando. Nella maggior parte dei casi questa bramosità si tramuta, una volta preso in mano il potere, in un atteggiamento totalmente opportunistico nel vedere l'impresa come unico mezzo di guadagno senza il minimo interessamento nell'apportare dei miglioramenti alla gestione dell'azienda. L'erede, di conseguenza, si dimostra il tipico imprenditore in cerca solo di uno status sociale elevato<sup>62</sup>, aiutato dalla sua carica imprenditoriale, spinto dal continuo bisogno di stima e considerazione della sua persona da parte della società, approccio comune e non sbagliato fino a che non diventa la sua ragione di vita<sup>63</sup>.
- **Successione conflittuale:** avviene quando la nuova generazione inizia ad avere idee innovative e mostra la volontà di compiere cambiamenti drastici alla gestione dell'impresa i quali si dimostrano non in linea con quelli compiuti fino a quel momento dal fondatore. Tale situazione può generare dei conflitti fra le due generazioni: da una parte la generazione presente vorrebbe lasciare tutto invariato, sostenendo che i risultati economici finora ottenuti dall'azienda siano sempre stati proficui e ancora lo saranno e che andare ad intraprendere cambiamenti così drastici da un momento all'altro potrebbe essere rischioso per l'impresa, non conoscendone la riuscita futura; mentre dall'altra, la generazione emergente si dimostra sempre più convinta delle sue idee innovative tanto da diventare insistente e poco rispettosa nei confronti del lavoro svolto in passato dall'imprenditore il quale, a seguito di tali comportamenti, potrebbe decidere di rallentare o ostacolare l'ingresso in azienda del successore<sup>64</sup>.
- **Successione fisiologica:** in questo caso la generazione emergente entra all'interno dell'impresa in maniera molto tranquilla e non frenetica, ovvero senza che vi sia alcun passaggio generazionale traumatico. Inoltre, il successore si dimostra particolarmente accomodante nel seguire ogni linea guida

---

<sup>61</sup> Handler W. C., *The succession experience of the next generation*, Family Business Review, 1992

<sup>62</sup> Bauer M., *Tra Impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, La Nuova Italia Scientifica, 1997

<sup>63</sup> Maslow A. H., *A Theory of Human Motivation*, Abebooks, 1943

<sup>64</sup> Puricelli M., *Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa. Una raccolta di casi commentati*, Egea, 1998

già esistente nella gestione dell'impresa senza voler intraprendere alcun cambiamento. Questa passività del successore consente di evitare qualsiasi scontro generazionale tra fondatore ed erede che, da una parte può essere vista come una situazione positiva e può tranquillizzare la famiglia, dall'altra evidenzia la mancanza di presa di posizione da parte del successore nel saper intraprendere dei cambiamenti innovativi e in alcune occasioni necessari per la crescita dell'azienda.

- **Successione collaborativa:** la generazione emergente si dimostra in grado, attraverso una buona e chiara comunicazione e un'alta capacità di persuasione, di descrivere ai vari collaboratori e all'imprenditore stesso le eventuali idee innovative che vorrebbe apportare all'azienda e le ragioni per le quali sarebbero efficaci ai profitti di quest'ultima. In questo modo si crea una collaborazione tra le due generazioni e un buon coinvolgimento di entrambe nei progetti di sviluppo determinando, così, una crescita non solo dell'impresa ma anche di tutti i membri della stessa<sup>65</sup>. Per far sì che questo avvenga è necessario che il successore sia prudente, rispettoso del lavoro svolto in passato e sappia esprimersi con chiarezza ed educazione e soprattutto che il fondatore sia pronto ad ascoltare le idee della generazione emergente e disposto al cambiamento per migliorare.

Per quanto riguarda la scelta dell'erede, vi è come prima possibilità dell'imprenditore quella più comune ovvero quella di scegliere il primogenito maschio come simbolo di continuità diretta della famiglia all'interno dell'impresa anche se ultimamente gli imprenditori tendono a nominare, a capo dei ruoli più importanti, i componenti più giovani o addirittura le donne<sup>66</sup>. Altri invece, si dimostrano più propensi a succedere il potere dell'impresa a coloro che reputano i migliori e i più meritevoli, indipendentemente dall'albero genealogico, in modo tale da consentire a ciascun componente di impegnarsi al massimo nel proprio lavoro e dimostrare le proprie capacità manageriali durante la vita dell'impresa. Per evitare che tale scelta possa portare a conflitti interni, non verrà effettuata solo dal padre fondatore ma anche da un comitato speciale di dirigenti in modo da renderla il più obiettiva e trasparente possibile.

Nel caso in cui l'imprenditore non ritenesse l'erede sufficientemente pronto a guidare al meglio l'impresa, potrebbe affiancarlo ad un dirigente esterno che lo guidi e lo formi sia a livello culturale che manageriale fino al momento in cui dovrà dirigere l'impresa individualmente; molto spesso tale metodo risulta il più efficace in quanto il successore arriverà ad essere il più possibile preparato a governare e riuscirà a farsi accettare gradualmente da tutti i componenti dell'impresa evitando un ingresso traumatico<sup>67</sup>.

Una volta scelto l'erede e completato il suo ingresso in azienda, ovvero una volta avvenuta la successione, tutti i soggetti esterni che collaborano solitamente con l'azienda, come gli stakeholders, le banche o i fornitori, potrebbero avanzare richieste o avere dubbi riguardo ad un possibile cambiamento nella gestione e nella solidità del patrimonio una volta avvenuta la ripartizione tra gli eredi. Tale preoccupazione generale non è da sottovalutare in modo tale da evitare che il futuro dell'impresa diventi incerto e precario<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup> Vallone C., *Il passaggio generazionale nel family business, i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, 2009

<sup>66</sup> Chrisman J. J., Chua J. H., Sharma P., *Important Attribute of successors in Family Business*, Family Business Review, 1998

<sup>67</sup> Blotnick S., *The case of reluctant heirs*, Forbes, 1984

<sup>68</sup> Kenyon-Rouvinez D., Ward J., *Family Business, Key Issues*, Palgrave Macmillan, 2005

### 2.2.3. Gestione del cambiamento nell'azienda

Una volta conclusa la successione non resta che iniziare l'attività d'impresa con a capo il nuovo leader. Questa fase può essere la più ingannevole in quanto, spinto dall'euforia e novità del momento, il successore arriva a metabolizzare lentamente l'importanza e la responsabilità della sua nuova carica al potere sottovalutandone le possibili conseguenze. Infatti, il rischio che in seguito al passaggio generazionale l'impresa non abbia le capacità di sopravvivere oppure vada incontro ad una crisi aziendale, è molto elevato. Inoltre, nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni, è comune che si creino problemi anche dal punto di vista dell'equilibrio finanziario considerando che, il limitato accesso delle stesse al mercato dei capitali, consente loro di avere come unica fonte di finanziamento esterno il canale bancario. Tali rischi comportano, in alcuni casi, una crisi nei rapporti familiari stessi in quanto si arriva a dare la colpa al nuovo leader per non avere saputo gestire fin da subito al meglio le dinamiche imprenditoriali facendo perdere il controllo all'impresa esistente da tempo e generando anche una serie di complicazioni nei confronti di altri soggetti<sup>69</sup>.

I soggetti che risentono di più del cambio generazionale sono, in primo luogo, i dipendenti, i quali possono essere definiti come i principali "testimoni oculari" di tutto il processo e che, una volta finito, rischiano di perdere il proprio posto di lavoro oppure vedere ridotti i propri stipendi in relazione alle scelte del nuovo leader. In secondo luogo ne risentono particolarmente anche i fornitori che vedono mutare la continuità nella richiesta delle forniture oppure la puntualità nei pagamenti, tipica dell'imprenditore precedente; nell'elenco di soggetti si aggiungono anche i clienti i quali potrebbero non riconoscere più l'impresa a cui sono fedeli da tempo, le banche, le quali potrebbero non riporre nei confronti del nuovo leader la stessa fiducia del passato ed infine gli stessi rappresentanti politici e sociali potrebbero non voler più avere a che fare con l'impresa in quanto abituati a dialogare e ad essere in confidenza con l'imprenditore uscente.

Tutti questi soggetti, ovvero i cosiddetti stakeholders, sono indispensabili all'interno dell'impresa poiché ogni loro decisione va ad influenzare, positivamente o negativamente, la crescita della stessa. Di conseguenza, è necessario che il passaggio generazionale venga comunicato e reso noto agli stakeholders nella maniera più trasparente e chiara possibile così da evitare conflitti<sup>70</sup> e che, nella fase di gestione del cambiamento, il nuovo leader impari a relazionarsi con tali soggetti esterni magari chiedendo l'aiuto dell'imprenditore uscente affinché lo possa guidare ed inserire in modo graduale ed adeguato in questi rapporti di fiducia, favorendo eventualmente la creazione di nuove collaborazioni future con clienti e fornitori.

L'imprenditore uscente deve essere particolarmente bravo nel sostenere il più possibile il successore, con il proprio bagaglio di esperienze, capacità e con una giusta dose di pazienza e limitare le insicurezze e le paure di quest'ultimo. Potrebbe essere molto utile al nuovo leader anche la partecipazione ad eventuali consorzi o associazioni per inserire l'impresa in un contesto collettivo e relazionarsi con altre imprese e i relativi imprenditori.

---

<sup>69</sup> Lansberg I., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988

<sup>70</sup> Casillas J. C., Acedo F. J., Moreno A. M., *International entrepreneurship in family business*, Cheltenham, 2007

### 2.3. Il ruolo del successore

Il discendente non ha solo la funzione di prendere il posto in azienda dell'imprenditore uscente ma deve anche essere pronto ad "assorbire" tutte le conoscenze, i valori e gli aspetti caratteristici dell'impresa in cui andrà ad operare. È importante, perciò, che abbia un buon rapporto con l'imprenditore in modo tale da essere guidato in tutto e per tutto per arrivare ad avere un quadro generale del suo futuro ruolo in azienda. Proprio per tale motivo, in alcuni casi, si ritiene più proficuo che il successore effettui il suo ingresso relativamente tardi rispetto a quanto inizialmente stabilito, così che possa intraprendere, nel frattempo, esperienze lavorative in altre aziende ed eventuali stage per acquisire conoscenze e capire al meglio l'ambiente lavorativo esterno a quello del suo nucleo familiare.

Infatti, la mancanza di esperienza e cultura lavorativa soprattutto in aziende dello stesso settore, porta il successore a non avere alcun termine di paragone e a non poter testare o quantificare le proprie capacità in relazione anche ad altri individui. Tale esperienza, per essere proficua, dovrebbe iniziare sin da quando si è molto giovani in modo tale da arrivare, al momento dell'ingresso in azienda, con un "bagaglio" decisamente ricco di nozioni da integrare poi con un'esperienza anche all'interno della propria azienda, per entrare in modo graduale in quella che sarà poi la sua futura realtà imprenditoriale.

Per quanto riguarda la personalità del successore, quest'ultimo, per essere un buon leader, deve cercare di avere una buona affinità con i vari componenti e collaboratori entrando in azienda con calma e mantenendo inizialmente un basso profilo ma soprattutto rispettando l'operato svolto da anni dai dipendenti in modo tale da farsi conoscere ed ottenere con il tempo la fiducia di tutti. Una buona comunicazione e un rispetto reciproco aiutano l'ambiente lavorativo ad essere il più sano e proficuo possibile, mentre un carattere troppo esigente e ossessivo del discendente potrebbe essere considerato irrispettoso e controproducente per l'impresa e potrebbe sfociare in conflitti e tensioni tra i vari membri. Inoltre, il discendente, in base ad una serie di fattori e variabili, può essere diversificato in:

- **Successore inadeguato:** si dimostra colui che, in seguito al processo di successione, si ritrova totalmente impreparato nel gestire l'azienda in quanto totalmente inadatto e non all'altezza di colui che lo ha preceduto. Questo accade soprattutto quando la successione si è svolta come un obbligo e in modo troppo sbrigativo e poco pensato, arrivando a scegliere come successore un individuo non pronto e che potrebbe rischiare di portare l'azienda al fallimento.
- **Successore conservatore:** è colui che, una volta entrato in azienda, mantiene tutto invariato: infatti, prende talmente tanto come modello di riferimento l'operato svolto dall'imprenditore da diventarne quasi dipendente e non riuscire più a sviluppare un pensiero o un'idea propria per paura di sbagliare. In questi casi, l'azienda e la sua struttura organizzativa rimangono totalmente invariate: il CdA e tutti i collaboratori rimangono gli stessi e continuano a svolgere il proprio lavoro senza alterare nulla; anche i rapporti con gli stakeholders e i clienti rimangono i medesimi. Tuttavia, questo atteggiamento conservatore del successore può comportare risvolti positivi nel caso in cui l'impresa fosse già proficua

prima del passaggio generazionale e il successore mantenga tale andamento<sup>71</sup>; nel caso in cui, invece, l'impresa non fosse in una buona condizione economica, tale scelta andrebbe a danneggiare la crescita dell'impresa la quale rimarrebbe bloccata e non in linea con i cambiamenti del mercato.

- **Successore ribelle:** è colui che rifiuta l'eredità dell'azienda da parte dell'imprenditore non rendendosi conto del bene inestimabile che ha tra le mani. Ciò deriva da un rapporto già precedentemente conflittuale tra padre fondatore ed erede che porta quest'ultimo a comportarsi in maniera quasi vendicativa o infantile per infastidire e rendere difficile il lavoro dello stesso padre. Si rivela, infatti, estremamente immaturo nel gestire le problematiche aziendali fino ad arrivare addirittura a rinnegare il lavoro svolto in passato e a modificare ogni singolo processo decisionale esistente. Questa situazione si rivela disastrosa per l'azienda in quanto crea un caos generale che va a compromettere sia i rapporti interni sia quelli esterni con i vari clienti e fornitori; la stabilità dell'azienda diventa discontinua per colpa dei continui cambiamenti improvvisi e senza una logica ben precisa. Vengono effettuate molte modifiche sia dal punto di vista finanziario, sia dei ruoli all'interno della gerarchia per non parlare di quelli all'interno del board. In conclusione, questo atteggiamento frenetico nel voler cambiare strategie da parte del leader non è dettato da alcuna logica manageriale né tantomeno dal voler adattare l'azienda al mercato e fortunatamente questa tipologia di erede è molto rara poiché scoraggiata o addirittura fermata dai componenti più anziani prima ancora che entri in azienda.
- **Successore indeciso:** è colui che si dimostra perennemente incerto delle scelte da compiere. Da una parte vorrebbe mantenere le dinamiche già esistenti all'interno dell'impresa, spinto anche da un senso di rispetto nei confronti del lavoro svolto in precedenza dall'altra, invece, vorrebbe attuare molti cambiamenti per dimostrare agli altri componenti le proprie capacità e non rimanere legato alle tradizioni. Questa insicurezza nel prendere decisioni spesso porta il leader a non prenderle proprio, ancora prima di constatare i rischi e gli effetti che ne potrebbero derivare, perciò, in alcuni casi, si sente più sicuro nel nominare nuovi dipendenti. Purtroppo, questa scelta può portare dei conflitti tra i "vecchi" e "nuovi" impiegati in quanto la vecchia visione imprenditoriale finisce inevitabilmente per unirsi con la nuova andando a compromettere i valori fondati dalla famiglia e non trovando un punto di incontro tra tutti per mancanza di comunicazione che porterebbe al rallentamento dell'azienda. Questa tipologia di successore si rivela la peggiore in quanto può portare alla paralisi operativa dell'azienda poiché quest'ultima passa il tempo a sperperare risorse, creando grosse perdite, senza mai arrivare a raggiungere gli obiettivi sperati, poiché troppo confusionali, e a cogliere i vantaggi che potrebbero derivarne.

---

<sup>71</sup> Baschieri G., *L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, 2014

## 2.4. Le criticità del passaggio di testimone

Il passaggio generazionale è un processo particolarmente critico per le aziende, specialmente per le imprese familiari, in quanto coinvolge i due più grandi “amori” dell’imprenditore: la sua famiglia e la sua impresa. Inoltre, è molto comune che il coinvolgimento affettivo dell’imprenditore vada ad incidere in maniera negativa sul passaggio del testimone ai familiari o ad un manager, portando, anche se in rari casi, al fallimento dell’impresa, specialmente se si decide di affrontare il passaggio da soli, senza rivolgersi ad un terzo attore. Purtroppo, la scelta dell’imprenditore di voler far da sé non nasce sempre dall’effettiva competenza di gestione del passaggio generazionale ma da una serie di azioni che l’imprenditore intraprende e che ne rappresentano il principale ostacolo, come ad esempio quella di far prevalere gli aspetti affettivi, di considerare il proprio caso come unico e diverso da tutti gli altri oppure di pensare che sia inutile consultare ricerche e studi sul passaggio generazionale poiché ritenuti troppo generici.

Il cambiamento del contesto sociale in cui viviamo e la velocità con cui esso avviene, portano a modificare la visione del passaggio generazionale rispetto al passato. Infatti, mentre in passato le famiglie erano molto numerose poiché i figli erano considerati una forza lavoro e non era necessario dare loro un’istruzione per portare avanti l’attività familiare, molto spesso di tradizione contadina, al giorno d’oggi non è più così: le famiglie tendono ad essere meno numerose poiché nella società attuale i figli necessitano di un’adeguata istruzione per affacciarsi al mondo del lavoro e ciò implica un mantenimento da parte dei genitori fino ad un’età piuttosto avanzata. Inoltre, i figli non vengono più visti come una forza lavoro poiché le attività familiari principali non sono più quelle contadine ma attività che richiedono una formazione di base economica e imprenditoriale importante. Anche in ambito matrimoniale la situazione è cambiata radicalmente rispetto al passato: prima i matrimoni avevano un valore assai differente e da queste unioni sono nate imprese familiari molto importanti ancora oggi in tutto il mondo. Oggi si assiste a un numero elevato di separazioni o divorzi che portano ad un’equivocabile perdita di valore e di stabilità della famiglia e dell’azienda ma soprattutto a conflitti legali non indifferenti che possono comportare anche il fallimento dell’azienda stessa.

Purtroppo, l’indissolubile legame familiare che nel passato era alla base del family business, si sta pian piano indebolendo influenzando in modo negativo la visione del passaggio generazionale. Infatti, le nuove generazioni emergenti, un po’ per superficialità un po’ per negligenza, non sono in grado di capire il sacrificio sia personale sia lavorativo, compiuto dai propri predecessori, che ha permesso loro di espandere e sviluppare le proprie imprese a livello globale<sup>72</sup>. Per questo motivo e per tutte le criticità che influenzano il passaggio generazionale, a livello mondiale solo il 30% delle imprese familiari riesce ad arrivare al terzo passaggio generazionale e meno del 15% lo supera<sup>73</sup> ma, essendo una fase essenziale, si prevede che nei prossimi 10 anni circa 2 milioni di imprese italiane ne saranno interessate<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Pancarelli T., *Leveraged buy-out e processi di successione nelle imprese familiari*, Economia e Management, 1993

<sup>73</sup> Ward J. L., *Di padre in figlio: l’impresa di famiglia*, Franco Angeli, 1990

<sup>74</sup> <https://www.ilsole24ore.com>



Nel nostro Paese la situazione è molto diversa in quanto le imprese rimangono maggiormente legate alla famiglia lungo il susseguirsi delle generazioni per ragioni strettamente tradizionali: infatti, nel 96% dei casi le famiglie attualmente proprietarie o i loro antenati hanno fondato l'impresa<sup>75</sup>, incontrando però comunque non poche difficoltà. Questi dati evidenziano il problema del passaggio generazionale con il passare delle generazioni e dovrebbero indurre gli imprenditori a prendere decisioni alternative come, ad esempio, lasciare in gestione l'azienda a soggetti esterni che siano qualificati e pronti a portare avanti la loro creazione. Purtroppo, anche se questa decisione non implica necessariamente la perdita totale dell'impresa, in quanto la proprietà del capitale rimarrebbe nelle mani della famiglia, viene presa da pochi imprenditori poiché comporta un distacco necessario dei familiari dalla vita aziendale, per il quale molti non sono ancora pronti.

## 2.5. Come evitare un passaggio generazionale traumatico

La successione, intesa come ricambio generazionale sia nella leadership manageriale che imprenditoriale, si rivela traumatica nel momento in cui avviene come un evento limitato nel tempo ed improvviso. Essa può assumere risvolti più incoraggianti, invece, se viene affrontata come un processo che si sviluppa nel tempo, attraverso tutti gli opportuni interventi sulla struttura organizzativa, sui sistemi operativi e sulla cultura aziendale volti a ridurre sia la dipendenza dell'azienda dall'imprenditore sia quella dell'imprenditore dall'azienda stessa<sup>76</sup>. A questo punto è corretto chiedersi quali soluzioni adottare per risolvere eventuali errori, uscire dalla crisi aziendale o ristrutturare l'impresa per evolverla al massimo. Esistono 3 attori risolutivi già interni all'azienda che, se sfruttati al meglio, possono aiutare a realizzare un'impresa familiare managerializzata e prevenire o evitare una crisi in seguito al passaggio di testimone<sup>77</sup>:

1. **Imprenditore Illuminato:** è quel tipo di imprenditore che ha smesso di negare il cambiamento, che non ha più paura di fallire se i piani non dovessero andare come sperato e che ha il coraggio di ammettere di aver compiuto delle scelte sbagliate nel passato. È importante, infatti, che l'imprenditore si renda conto che molte volte il proprio comportamento viene considerato errato nel medio- lungo periodo, ma la realtà è che spesso le aziende finiscono per ritrovarsi in crisi a causa di scelte espansive o di investimenti sbagliati dell'ultimo periodo oppure per decisioni prese da un'altra generazione.
2. **Classe manageriale competente:** è il secondo attore risolutore e svolge un ruolo importantissimo come veicolo del cambiamento, della realizzazione dei valori e della sicurezza per l'imprenditore. Inoltre, per aiutare a rendere un'impresa familiare managerializzata, è fondamentale che tale classe riconosca che non tutti i reparti, di cui sono composte le imprese, comunicano e che questa comunicazione sia realmente efficace, poiché in difetto di essa, comporterebbe la mancanza di managerializzazione e una mole maggiore di lavoro. Infatti, le aree funzionali delle imprese finiscono

---

<sup>75</sup> Gnan L., Montemerlo D., *Il processo di successione nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni: alcuni confronti tra Italia e Stati Uniti*, Economia e Management, 1999

<sup>76</sup> Camuffo A., Costa G., *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, 1990

<sup>77</sup> Cappuccio A., *Risanamento crisi di impresa familiare: Come uscire strategicamente dalla crisi, ristrutturare l'azienda di famiglia e realizzare il passaggio generazionale con successo*, KPI Edizioni, 2020

per essere “aziende nelle aziende” e sta al manager, con intelligenza strategica e grande capacità di relazione, unificare le varie sotto-aziende e farle lavorare sinergicamente per migliorarne le performance nominando 2-3 persone su cui puntare che abbiano i requisiti opportuni per gestirle al meglio. Questi soggetti aiuteranno il manager a monitorare l’organizzazione aziendale e a raggiungere importanti risultati e cambiamenti e saranno un punto di riferimento per i dipendenti, i quali saranno motivati a seguire il cammino aperto da loro con un livello di coinvolgimento sempre maggiore.

3. **Staff formato e collaudato:** rappresenta il terzo attore coinvolto nel risanamento aziendale dopo il coinvolgimento dell’imprenditore e dei manager: è coinvolto per ultimo in ordine gerarchico più che temporale in quanto solitamente nelle aziende questi 3 attori vengono messi in moto contemporaneamente. Inoltre, è importante che lo staff non sia in grado solo di trasferire informazioni e acquisire competenze, ma anche che sia adeguatamente ed efficientemente formato.

La chiave di volta per far sì che l’azienda risulti omogenea è sensibilizzare l’imprenditore sull’adeguatezza dei ruoli in azienda e su come il suo, di ruolo, possa assumere risvolti sempre più positivi lavorando su tutti gli attori risolutivi affinché si eviti di sprecare tutto il proprio tempo nel risanare conti e controllare il magazzino e la cassa ma sfruttarlo per sviluppare l’impresa, studiare nuovi approcci al mercato o addirittura per cominciare ad espandersi ed esplorare nuovi mercati.

Per risolvere la crisi di un’azienda è importante che l’imprenditore non prenda la situazione sottogamba, pensando di poter azzerare i problemi e i debiti dell’azienda per farla ripartire, ma il primo passo deve essere quello di analizzare il tipo di crisi che si affronta e solo in seguito disegnare la soluzione su misura per portare l’azienda al risultato. Inoltre, i cambiamenti messi in atto e le nuove fasi dovrebbero essere ben metabolizzati da tutti gli attori, altrimenti si rischia il collasso in senso opposto. Quando si comincia un lavoro di risanamento è normale che l’imprenditore voglia vedere subito i primi risultati e successi ma purtroppo si rivela assolutamente irrealistico e sbagliato pensare che si possa risolvere la crisi in tempi brevi.

È fondamentale, inoltre, che l’imprenditore sia chiaro e trasparente con i propri collaboratori e dipendenti su tutti gli eventuali problemi dell’azienda in modo da farsi aiutare e ricevere sostegno senza che il suo orgoglio prevalga e crei ancora più complicazioni; i problemi esistono per essere affrontati e gli obiettivi per essere raggiunti e la sincerità permette all’azienda di tirarsi su in un momento difficile per tutti.

L’intesa che si crea tra imprenditore e manager è essenziale affinché il passaggio generazionale si riveli un successo: il manager riesce a filtrare gli aspetti affettivi dell’imprenditore, a fare valutazioni e scelte obiettive sull’azienda senza farsi influenzare dalla famiglia e mette tutte le sue competenze al servizio dell’impresa, mentre l’imprenditore può finalmente liberarsi della pressione di dover guidare questo processo come attore principale, potendo seguirlo da una posizione privilegiata e, soprattutto, dedicandosi alle attività importanti per sé e per l’azienda. Ed è proprio questa intesa a rendere il passaggio generazionale un mezzo per attuare la crescita aziendale, ma anche un processo parallelo di managerializzazione d’impresa con l’introduzione al digitale, l’apertura a nuovi mercati ed al cambiamento dei rapporti con i fornitori e i clienti.

### 2.5.1. Le 6 operazioni necessarie ed indispensabili

Per evitare un passaggio generazionale traumatico è importante seguire 6 operazioni fondamentali<sup>78</sup>:

1. **Tracciare i confini tra impresa e famiglia ed introdurre un sistema di governance:** il labile confine che intercorre tra impresa e famiglia è uno dei primi pericoli da cui l'azienda va messa in sicurezza: in alcune imprese questo punto viene preso molto seriamente, in altre meno. Ciò accade, come abbiamo già affrontato, quando l'imprenditore è eccessivamente coinvolto affettivamente nelle questioni che riguardano la famiglia e l'impresa e non è in grado di tracciare una linea netta per separarle. Molto spesso accade che l'imprenditore, da genitore, tenda ad unire entrambi i propri affetti facendo entrare i figli in azienda mettendoli a capo di un ruolo non allineato e direttamente proporzionale al loro passato professionale, alle loro effettive competenze ed al loro know-how. Inoltre, un altro problema che deriva da ciò, è la sovrapposizione dei ruoli in azienda arrivando a creare una confusione che porta a pensare che tutti facciano tutto e nessuno faccia niente e questa mancanza di organizzazione rallenta notevolmente i processi decisionali. Per tale motivo, in questa prima operazione è fondamentale la posizione esterna del manager che offre una base solida per poter segnare nettamente i confini e trovare un equilibrio tra i due aspetti riuscendo a far notare, grazie al rapporto di fiducia instaurato con l'imprenditore, le zone di criticità sulle quali intervenire. Inoltre, il lavoro del manager consiste anche nel definire il ruolo del Presidente, comporre con cura il Consiglio di Amministrazione, possibilmente con membri esterni ed indipendenti dalla famiglia e introdurre procedure di Governance.
2. **Valutare la competenza più della appartenenza:** questa seconda operazione si focalizza sulle persone che assumono la guida dell'impresa e, soprattutto, sui criteri di selezione ed assegnazione dei loro ruoli. Per far sì che l'impresa porti dei risultati è necessario che si dia precedenza alla competenza dei dipendenti privilegiando la meritocrazia. Per velocizzare il processo ci si dovrebbe basare su un'analisi dettagliata delle loro effettive competenze, delle attitudini personali e professionali e della loro adeguatezza nel soddisfare le necessità aziendali ma soprattutto sulle performance che raggiungono a livello pratico per individuare la specialità in cui ottengono risultati eccellenti. Inoltre, sarebbe utile coinvolgere nella valutazione i membri più anziani in modo tale da evitare conflitti di interesse o valutazioni di parte.
3. **Definire le regole condivise per il cambiamento:** nel passaggio di testimone è fondamentale definire delle regole ben precise. In primo luogo si analizzano tutte le variabili e si scartano quelle improbabili o che non si dimostrano proficue per l'azienda ma che ne andrebbero a rallentare solo la crescita; in seguito si dà precedenza alla competitività dell'impresa sul mercato rispetto agli equilibri familiari in quanto quest'ultimi sono facilmente risolvibili mentre un'opportunità imprenditoriale persa no; ed

---

<sup>78</sup> Cappuccio A., *Risanamento crisi di impresa familiare: Come uscire strategicamente dalla crisi, ristrutturare l'azienda di famiglia e realizzare il passaggio generazionale con successo*, KPI Edizioni, 2020

infine, nella previsione della distribuzione delle quote proprietarie, si valutano insieme famiglia, proprietà e impresa e si stabiliscono e condividono le informazioni nel modo più tempestivo possibile.

4. **Concentrarsi più sul processo che sull'obiettivo:** questa operazione è fondamentale in quanto comporta un cambiamento della visione del passaggio generazionale da semplice obiettivo a processo. Infatti, è importante che tutti i componenti dell'azienda sviluppino flessibilità nei confronti del raggiungimento dell'obiettivo focalizzando un'estrema attenzione sul processo, ovvero su quell'insieme di azioni, eventi, conoscenze ed informazioni che l'imprenditore, i manager ed i collaboratori sono pronti a seguire ed aggiornare nel corso del passaggio generazionale. In molte aziende accade spesso che la riuscita del passaggio venga bloccata da atteggiamenti estremamente rigidi legati al singolo obiettivo, ma tale comportamento determina un grande spreco di risorse in quanto si resta fermi ad una visione troppo statica del futuro e si rifiutano tutti gli accadimenti non previsti dal piano formulato. Mentre, dimostrare un atteggiamento più propenso al processo e allo sviluppo dello stesso, si dimostra quasi sempre la soluzione vincente per la riuscita di un buon passaggio di testimone ma anche nella continuità di un ricambio generazionale nel tempo.
5. **Coinvolgere attori terzi:** gli attori terzi sono persone o anche istituzioni, diverse dalla famiglia proprietaria, non legate a quest'ultima da alcun tipo di parentela ed il loro operato si dimostra in alcune situazioni fondamentale per la realizzazione del passaggio generazionale. La loro presenza all'interno di un'impresa familiare serve a colmare eventuali carenze riguardanti competenze o conoscenze da parte della famiglia e ad aiutare l'imprenditore ad abbondare la convinzione che la propria situazione imprenditoriale sia unica ed imparagonabile. Inoltre, aiutano a gestire la sfera emozionale all'interno dell'impresa, ampliando quella tecnico-economica, essendo il più competenti possibile nel rapportarsi empaticamente con l'imprenditore e con la propria famiglia e contemporaneamente nel prendere obiettivamente decisioni in relazione alle necessità del passaggio stesso.
6. **Verificare il profilo patrimoniale prima del passaggio:** è l'ultima e definitiva operazione per attuare la realizzazione del passaggio generazionale. Non appena verificata la disponibilità del patrimonio e la possibilità di riservare una parte di esso al passaggio di testimone, è importante prendere in considerazione i possibili imprevisti che ne possano derivare. Infatti, la possibilità di gestire tali imprevisti mediante le risorse disponibili dona all'impresa sicurezza e stabilità e le consente di evitare di affrontare le criticità tipiche dei passaggi generazionali. Inoltre, uno dei vantaggi di organizzare la distribuzione del patrimonio familiare è la riduzione degli oneri in caso di morte improvvisa come anche concordare precedentemente ed in modo equilibrato e condiviso la divisione dei beni.

## CAPITOLO 3

### IL CASO BRUNELLO CUCINELLI

#### 3.1. Brunello Cucinelli S.p.A.

La Brunello Cucinelli S.p.A. è una delle più importanti imprese familiari di moda italiana nel mondo. Nel 1978 Brunello Cucinelli, Presidente e Amministratore Delegato dell'omonima azienda, dà vita al primo nucleo familiare dell'azienda per poi acquistare, nel 1985, il castello trecentesco nel borgo medioevale di Solomeo, che in seguito divenne la nuova sede dell'attività artigianale. All'inizio degli anni '90, l'azienda inizia ad espandere i propri confini e la propria presenza sul mercato potenziando la rete commerciale nazionale ed entrando in mercati esteri, attraverso l'utilizzo del canale di distribuzione wholesale multimarca.

Nel 2011, per poter rafforzare al massimo l'essenza imprenditoriale del brand e promuoverne la riconoscibilità sul mercato, l'imprenditore decide di unificare tutta la propria gamma di prodotti sotto l'unico brand "Brunello Cucinelli" mentre, un anno dopo, per implementare la crescita della marca nei mercati internazionali, viene quotata al Mercato Telematico di Borsa Italiana.

Brunello Cucinelli è considerato uno tra i più esclusivi rappresentanti del gusto italiano nel mondo in quanto incarna la figura dell'imprenditore socialmente responsabile dotato di importanti capacità imprenditoriali, di un'ampia visione innovativa e di una grande sensibilità morale e civile nei confronti sia dei propri dipendenti che degli stakeholder. Inoltre, si è sempre distinto per aver valorizzato al massimo il territorio di origine della propria impresa diffondendone tutt'oggi i valori della qualità, artigianalità, tradizionalità e sartorialità che contraddistinguono il Made in Italy nel mondo. Infatti, grazie alla combinazione di tradizionalità e modernità, lo storico brand viene considerato espressione dell'idea di "Capitalismo Umanistico" poiché comporta la fusione di una costante crescita del profitto e di una filosofia prettamente imprenditoriale che si distingue per la particolare attenzione alle condizioni umane ed etiche sul lavoro<sup>79</sup>.

La filosofia del "Capitalismo Umanistico" si basa su due principi fondamentali ovvero: la dignità del lavoro e la difesa della bellezza. La ricerca continua di ciò che è bello è lo spirito guida che caratterizza il quartier generale di Brunello Cucinelli a Solomeo e tutti i luoghi che ospitano le collezioni poiché è il principio ispiratore in cui l'azienda si è diversificata e lo continua a fare tutt'oggi sul mercato.

Inoltre, per l'imprenditore è importante che i propri lavoratori siano a proprio agio sul posto di lavoro ed è fondamentale dedicare loro attenzione e cura ma soprattutto rispetto; infatti, Cucinelli li definisce dei veri e propri collaboratori, più che dipendenti, che lo accompagnano da anni e a cui ha sempre dimostrato fiducia e gratitudine. Non a caso, infatti, i dipendenti sono pagati intorno al 20% in più rispetto alla media di mercato e sono costantemente coinvolti nelle scelte, nei progetti e nella condivisione della bellezza dei luoghi e delle collezioni create. La fiducia è il fattore principale che tiene uniti tutti i dipendenti che lavorano per il brand: infatti, la condivisione degli obiettivi dell'impresa è alla base del rapporto sano e duraturo che si crea tra

---

<sup>79</sup> <http://www.simktg.it/sp/marketer-of-the-year-2017.3sp>

l'imprenditore e i suoi collaboratori. Tale collaborazione e stima reciproca nella vita d'azienda, consente di rendere ogni giorno gli artigiani che vi lavorano dei veri e propri artisti e di promuovere motivazione e responsabilità che saranno poi destinate a trasformarsi in creatività.

Per promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'organizzazione aziendale, il Consiglio di Amministrazione ha introdotto una policy riguardante la diversità e l'inclusione. Tale policy definisce l'intento della società di voler accogliere ogni tipo di diversità all'interno di tutti i processi organizzativi e gestionali interni, evitando scorrettezze nei confronti di terzi, rafforzando il rispetto tra gli uni e gli altri, privilegiando l'ascolto soprattutto delle singole individualità e la valorizzazione del contributo e dell'impegno di ciascuno nel raggiungere gli obiettivi prefissati dall'impresa.

Il brand, divenuto importante per l'intuizione di colorare il cashmere, è l'esempio di eccellenza della cultura imprenditoriale del nostro Paese nel mondo fino ad arrivare ad essere considerato uno dei più esclusivi del prêt-à-porter e come un vero e proprio lifestyle quotidiano. A livello imprenditoriale, il brand si basa su tre elementi distintivi che lo aiutano giorno per giorno a identificarsi e posizionarsi sul mercato nella fascia più alta del lusso e a rappresentare a pieno il DNA dell'azienda<sup>80</sup>:

1. Artigianalità Made in Italy ed eccellenza di prodotto
2. Crescita sostenibile e profittabilità sana
3. Esclusività del posizionamento e della distribuzione

Mentre, per quanto riguarda i pilastri su cui si fonda il brand, sono: la ricerca costante di un'elevata qualità nell'approvvigionamento delle materie prime, l'eccellenza nell'artigianalità e nella manualità, il privilegiare una distribuzione esclusiva, l'importanza del profitto e soprattutto il rapporto con il territorio. Quest'ultimo punto e l'importanza dell'artigianalità italiana, si riflettono nella volontà di lavorare e produrre esclusivamente in Italia grazie al lavoro dei 355 dipendenti dislocati nei dintorni del quartier generale in Umbria.

Brunello Cucinelli, da imprenditore umanista, è riuscito a conciliare l'impresa con l'umanità cercando di rendere l'attività imprenditoriale il più umana possibile e al contempo, di dare dignità morale ed economica al lavoro per evitare di renderlo, come spesso accade, duro e ripetitivo. Inoltre, la ricerca della bellezza e dei migliori materiali, ma soprattutto la passione per l'artigianato di qualità e per i suoi collaboratori, rappresentano il fondamento dell'eccellenza delle collezioni casual chic di Cucinelli che riportano alla cultura e tradizionalità dei laboratori umbri e comunicano i valori e la filosofia dell'impresa umanistica.

La Brand Identity di Cucinelli è caratterizzata dall'equilibrio tra tradizione e continua innovazione e consente di mantenere il valore intrinseco del prodotto e allo stesso tempo di essere un brand contemporaneo e alla moda senza però perdere i tratti distintivi dell'*heritage* e la cultura che lo contraddistinguono: Cucinelli ha creato una realtà imprenditoriale totalmente innovativa, in cui l'uomo è al centro dell'impresa e il lavoro viene visto come espressione totalizzante del valore umano, dove il profitto diventa un mezzo per raggiungere qualcosa obiettivo che possa migliorare la vita dell'impresa e di chi ci lavora<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/il-modello-imprenditoriale>

<sup>81</sup> <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/crescita-garbata-e-profittabilita-sana>

## 3.2. La Corporate Governance

La Brunello Cucinelli S.p.A. è una società organizzata secondo il modello tradizionale in quanto è composta dall'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale. Inoltre, il sistema di corporate governance adottato dall'impresa racchiude l'insieme di regole, sia giuridiche che tecniche, volte a tutelare i vari stakeholders e ad assicurare la massima chiarezza attraverso la corretta gestione della società in termini governativi e di controllo. Tale sistema, costituito da una serie di procedure le quali devono essere periodicamente verificate e aggiornate, ha il compito di rispondere nel modo più efficace possibile all'evoluzione del costo normativo di riferimento e delle “*best practices*”.

Il sistema di governo societario di Cucinelli ha come obiettivo principale quello di creare valore per gli azionisti in una prospettiva di medio-lungo periodo, nella piena consapevolezza dell'importanza sociale delle attività in cui l'impresa è impegnata e, di conseguenza, della necessità di considerare, in maniera adeguata nel corso dello svolgimento, tutti gli interessi coinvolti. Inoltre, la Brunello Cucinelli è controllata dall'omonimo imprenditore, il quale detiene di diritto, tramite la Fedone s.r.l., il controllo della Società. Quest'ultima non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento della controllante per quattro motivi<sup>82</sup>:

- Le decisioni più importanti riguardanti la gestione dell'impresa della Società e delle sue controllate vengono prese all'interno degli organi stessi della società;
- Il Consiglio di Amministrazione si occupa di esaminare e approvare i piani strategici, sia industriali che finanziari, le politiche finanziarie e di accesso al credito, la struttura organizzativa della Società ma soprattutto di valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- L'emittente opera in totale autonomia rispetto alla gestione dei rapporti con la clientela e con i vari fornitori senza che via sia alcuna interferenza da parte di soggetti estranei alla Società; inoltre, coordina e indirizza le società del Gruppo su quali investimenti intraprendere e su come gestire le relazioni commerciali e di amministrazione e finanza;
- La società Fedone s.r.l. non esercita alcuna funzione di tesoreria accentrata a favore dell'emittente.

Per quanto riguarda il Consiglio di Amministrazione della Brunello Cucinelli SpA, secondo l'art.13 dello Statuto, modificato dall'Assemblea Straordinaria del 21 maggio 2020, tale organo è formato da nove a quindici membri, i quali vengono eletti dall'Assemblea ordinaria anche tra i non soci. Gli amministratori solitamente durano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi sociali e fino all'approvazione del bilancio dell'ultimo esercizio del mandato e hanno la possibilità di essere rieletti.

Dalla chiusura dell'ultimo bilancio di esercizio, nessun componente del Consiglio ha smesso di ricoprire la propria carica, né tantomeno vi è stato alcun cambiamento nella composizione dello stesso. Gli amministratori sono in parte esecutivi e per la maggior parte non esecutivi e ciascuno dei quali è dotato di professionalità e di competenze utili a svolgere al meglio i compiti loro assegnati.

---

<sup>82</sup> Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari di Brunello Cucinelli S.p.A. relativa all'Esercizio 2021  
[http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione\\_Governo\\_Societario\\_e\\_Assetti\\_Proprietari\\_per\\_l'esercizio\\_2021.pdf](http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione_Governo_Societario_e_Assetti_Proprietari_per_l'esercizio_2021.pdf)

La maggioranza dei non esecutivi è dovuta al fatto che il loro peso risulta essere più significativo nell'assunzione delle delibere consiliari e siano più inclini a garantire un efficace monitoraggio della gestione. Per quanto riguarda i poteri e i ruoli per la gestione ordinaria e straordinaria delle società, il Consiglio:

- Verifica ed approva il piano industriale della Società e del Gruppo facendo riferimento anche all'analisi dei temi utili a generare valore nel medio-lungo termine;
- Monitora periodicamente l'evoluzione del piano industriale e l'andamento generale della gestione mettendo a confronto i risultati ottenuti con quelli inizialmente pattuiti;
- Definisce il sistema di governance della società e la struttura del Gruppo valutandone l'adeguatezza in termini organizzativi, contabili e amministrativi.

Il Consiglio promuove inoltre il dialogo con gli azionisti e tutti gli stakeholders in modo tale che si creino dei veri e propri rapporti di trasparenza e, a tal riguardo, ha approvato la cosiddetta *stakeholder engagement policy* in cui all'interno sono presenti le varie linee guida per il dialogo e il coinvolgimento dei vari stakeholder dell'azienda<sup>83</sup>. Mentre, per quanto riguarda il sistema di governance, il Consiglio reputa che il sistema tradizionale di amministrazione e controllo adottato da Cucinelli, sia stata la scelta più funzionale ed adatta per lo svolgimento dell'attività d'impresa e l'evoluzione delle sue strategie.

Il Consiglio di Amministrazione ha anche istituito al proprio interno due comitati endoconsiliari ciascuno dei quali con funzioni consultive, propositive e di controllo, ovvero il Comitato per la Remunerazione e per le Nomine ed il Comitato Controllo e Rischi e poi la Società ha istituito altri comitati interaziendali con funzioni di coordinamento come il Comitato di Direzione, Comitato per la Sicurezza Informatica, Comitato Umana Riservatezza, Comitato Risorse Umane, Comitato Progettazione Architettonica e Consiglio dei Cinquanta.

Nel dicembre del 2020, il Consiglio di Amministrazione ha aggiunto ai vari Comitati anche il "Consiglio per l'Umana sostenibilità e per il Capitalismo Umanistico" riguardante la morale, l'etica e la dignità della persona umana, il quale si occupa delle funzioni istruttorie, di carattere propositivo e consultivo, nell'ambito dei processi valutativi e decisionali aventi come tema principale la sostenibilità. A tal proposito, la Società sta perseguendo sempre di più l'intento di implementare il successo sostenibile nelle strategie aziendali e tale intento si è tradotto nell'adozione, da parte del Consiglio, di misure di corporate governance finalizzate ad integrare il più possibile la sostenibilità nel sistema di governance della Società.

Il Consiglio per l'Umana Sostenibilità è composto da sei amministratori e quattro dipendenti della Società ed è presieduto dallo stesso Cucinelli: tale Consiglio sostiene l'integrazione delle best practices, sia nazionali che internazionali, nella corporate governance della società e dei fattori ambientali, sociali e di governance nelle strategie aziendali, tenendo sotto controllo, allo stesso tempo, il posizionamento del marchio rispetto ai mercati finanziari sui temi riguardanti la sostenibilità. Inoltre, ha l'incarico di condividere delle politiche di responsabilità sociale d'impresa e successo sostenibile che enfatizzino l'etica, la tutela dei diritti umani, la protezione dell'ambiente ma soprattutto il giusto equilibrio tra uomo e natura.

---

<sup>83</sup> <http://investor.brunellocucinelli.com/it/servizi/archivio-generale/investor/dichiarazione-non-finanziaria>



Tra i membri del Consiglio di Amministrazione vi sono sia manager della Società che amministratori indipendenti che da anni lavorano con impegno e dedizione nello stesso settore in cui è attiva la società oppure hanno acquisito una elevata competenza in settori complementari a quello dell'abbigliamento e del lusso o in materia di società quotate. La composizione del Consiglio è adeguatamente eterogenea ed equilibrata sia in termini di età che di genere: infatti, è composto da un totale di 12 membri di cui 4 consiglieri di età compresa tra i 30 e i 50 anni e 8 consiglieri di età superiore ai 50. Gli attuali componenti del Consiglio di Amministrazione di Cucinelli, divisi per categorie, sono<sup>84</sup>:

- **Amministratori esecutivi:** Brunello Cucinelli (CEO e Presidente del Consiglio) e i due CO CEO Riccardo Stefanelli e Luca Lisandroni;
- **Amministratori non esecutivi:** Giovanna Manfredi; le due figlie Camilla e Carolina Cucinelli;
- **Amministratori indipendenti:** Annachiara Svelto (Lead Independent Director), Andrea Pontremoli, Emanuela Bonadiman, Maria Cecilia La Manna, Ramin Arani, Stefano Domenicali.

Brunello Cucinelli, nel maggio del 2020 è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione Presidente Esecutivo e Direttore Creativo con l'incarico di gestire e supervisionare la realizzazione delle funzioni di coordinamento, controllo e indirizzo strategico delle attività della Società e del relativo Gruppo, ma soprattutto di assicurare l'efficace armonia tra i vari amministratori delegati e il rapporto tra questi ultimi e il Consiglio in termini di attuazione dei piani e gestione del budget. Inoltre, come Presidente esecutivo, in veste però anche di Direttore Creativo, ha il potere sulla gestione ordinaria e straordinaria dell'aria stile, creatività e comunicazione del brand. Brunello Cucinelli, oltre ad essere a capo dei ruoli appena citati, è anche Presidente e Amministratore Delegato di Fedone s.r.l.

Per quanto concerne gli altri Amministratori esecutivi, nella medesima riunione nel maggio del 2020, il Consiglio di Amministrazione ha nominato Riccardo Stefanelli e Luca Lisandroni come nuovi Amministratori Delegati e CEO della Società. Riccardo Stefanelli, marito della figlia maggiore dell'imprenditore, Camilla Cucinelli, vanta ben 15 anni di esperienza all'interno dell'azienda e in seguito alla nomina gli sono state conferite deleghe per l'area Prodotto e Operations che riguarda più nello specifico l'area della produzione e ricerca e sviluppo dei prodotti, logistica, approvvigionamento, controllo e qualità con espressa esclusione con ciò che riguarda l'area stile. In aggiunta, Stefanelli ha il compito di informare adeguatamente il Presidente e l'altro Amministratore Delegato circa i contratti e le decisioni della propria area di competenza.

Per quanto riguarda il secondo Amministratore Delegato e CEO della Società, Luca Lisandroni è all'interno dell'impresa Cucinelli da poco più di 6 anni dopo aver intrapreso un'esperienza da Luxottica ed ha il compito di occuparsi dell'area Mercati ovvero di tutta la parte che riguarda la gestione ordinaria e straordinaria del retail, wholesale, e-commerce e marketing ma soprattutto la ricerca di nuovi spazi e punti vendita nonché i relativi poteri di rappresentanza nei confronti dei terzi. Anche in questo caso, Lisandroni deve informare adeguatamente il Presidente e l'altro Amministratore Delegato sulla propria area di competenza.

---

<sup>84</sup> [http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione\\_Governo\\_Societario\\_e\\_Assetti\\_Proprietari\\_per\\_l'esercizio\\_2021.pdf](http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione_Governo_Societario_e_Assetti_Proprietari_per_l'esercizio_2021.pdf)

Possiamo dedurre, quindi, che la struttura organizzativa non sia affatto gerarchizzata in quanto privilegia il lavoro in team in cui ognuno ha una propria responsabilità sui risultati ottenuti e, all'interno dell'organizzazione, sono molto importanti i ruoli dei vari comitati e consigli, istituiti con la finalità di evidenziare e mettere in pratica le linee guida dell'attività d'impresa, e che vengono riuniti in tempistiche differenti a seconda dell'area manageriale di cui si occupano.

Anche se sottovalutati, sono fondamentali il Comitato Risorse Umane, che si occupa di tutte le tematiche riguardanti le risorse umane, e il Consiglio dei Cinquanta che si riunisce ogni anno e ha il compito di informare in modo adeguato l'organizzazione sulle strategie e gli obiettivi programmati per il futuro. Questo spirito di coinvolgimento e la costante comunicazione tra i vari membri dell'impresa, sono le fondamenta necessarie per l'inserimento in azienda delle nuove generazioni che, seppur in possesso di tutti i titoli di studio e competenze possibili, dovranno essere in grado di continuare la propria formazione imprenditoriale, una volta all'interno, così da agevolare un continuo trasferimento del know-how<sup>85</sup>.

### 3.3. Il Passaggio Generazionale

Brunello Cucinelli, cresciuto in un'umile famiglia contadina, è sempre stato molto legato ai valori familiari e artigianali che i suoi genitori gli hanno trasmesso. Da ciò ne deriva che l'azienda, di cui è fondatore, abbia sempre creduto nei giovani e continui a farlo tutt'ora poiché li considera come una risorsa fondamentale che, se affiancata ai profili senior, può portare valore all'impresa e garantire il ricambio generazionale. L'imprenditore, infatti, ha sempre dimostrato l'intenzione di gestire il passaggio generazionale in maniera più ampia rispetto a quanto avviene solitamente, adottando un *patto tra generazioni* per consentire alla società di sostituire preventivamente i suoi manager più importanti e allo stesso tempo rimanere competitiva sul mercato e, inoltre, un *progetto di custodia* volto a garantire in futuro, l'unitarietà della gestione del marchio Cucinelli

Per quanto riguarda il *patto tra generazioni*, nella riunione del 13 dicembre del 2013, il Consiglio di Amministrazione ha delineato le linee guida di un programma denominato "Passaggio Generazionale", volto a rendere più semplice e veloce il ricambio delle posizioni di responsabilità degli uffici e dei dipartimenti che formano la struttura organizzativa della Società, mediante un'attenta selezione, formazione e infine l'inserimento in azienda di una nuova generazione di manager.

Tale programma ha come obiettivo principale quello di formare, nel modo più efficace possibile, dipendenti giovani, preparati e altamente motivati e allo stesso tempo quello di realizzare le finalità di conservazione delle conoscenze aziendali e di continuità nella gestione della Società<sup>86</sup>. Inoltre, implica che ciascun dipendente, responsabile di un ufficio specifico, partecipi attivamente ad iniziative informative e programmi di tutoring come, ad esempio, selezionare colei o colui che, per preparazione, serietà e capacità imprenditoriali, possa essere nominato "secondo responsabile" ed essere investito della titolarità dell'ufficio.

---

<sup>85</sup> Rinaldi F. R., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, Egea, 2013

<sup>86</sup> [http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione\\_Governo\\_Societario\\_e\\_Assetti\\_Proprietari\\_per\\_l'esercizio\\_2021.pdf](http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione_Governo_Societario_e_Assetti_Proprietari_per_l'esercizio_2021.pdf)

Per essere nominato secondo responsabile, il candidato, durante un periodo di prova di tre anni, dovrà dare dimostrazione delle proprie capacità e attitudini a poter assumere tale carica al momento del ricambio generazionale. Pertanto, l'investitura del giovane dipendente nel ruolo di secondo responsabile non ne assicura la futura nomina: infatti, il programma prevede che la nomina del candidato alla guida di un ufficio si verifichi allorché il responsabile raggiunga l'età di 60 anni.

Gli stessi meccanismi di selezione del secondo responsabile vengono applicati per le candidature alle posizioni di CEO, CFO e COO con l'unica differenza che, per il ruolo di CEO, il candidato deve essere selezionato nell'ambito del management della Società dopo un periodo di prova utile a dimostrare tutte le sue capacità nel campo tali da meritarsi questa responsabilità ma, diversamente dagli altri incarichi, non è previsto il passaggio di testimone automatico al compimento del 60° anno da parte del CEO in carica<sup>87</sup>.

Per quanto concerne, invece, il *progetto di custodia*, Brunello Cucinelli ha istituito il 25 giugno del 2014 un trust irrevocabile, trasferendo a Esperia Trust Company S.r.l. (Gruppo Banca Esperia), in qualità di trustee, l'intera partecipazione, pari al 100% del capitale sociale, da lui detenuta in Fedone S.r.l.

Tale trust è stato istituito con la finalità di assicurare che, in caso di un passaggio generazionale, tutte le decisioni e le iniziative imprenditoriali avviate da Cucinelli siano trasferite in futuro ai propri discendenti con la supervisione di un trustee che ha il compito di mettere in atto tutte le volontà del disponente Cucinelli e il programma negoziale da lui voluto, continuando l'attività imprenditoriale finora svolta e garantendo l'unità e la coesione della gestione della S.p.A.<sup>88</sup>. Inoltre, garantisce il proseguimento di tutte le attività non lucrative di interesse sociale e culturale promosse dall'imprenditore in relazione ai suoi principi e valori ovvero l'amore, la famiglia, la devozione al lavoro e l'attaccamento al suo Paese, l'Italia, e al territorio umbro.

I beneficiari del trust Cucinelli sono le figlie Camilla e Carolina, attuali membri del Consiglio di Amministrazione, con il ruolo di amministratori non esecutivi e di un Comitato di saggi, composto da 5 membri, che affianca il trustee e ha funzioni prevalentemente consultive: infatti, il trustee ci si può confrontare in qualsiasi momento nel corso della sua attività autonoma di gestione fiduciaria del trust fund. Il trust così istituito non va ad alterare nulla nella struttura organizzativa della Società ma garantisce le medesime regole di governo societario e le attribuzioni di poteri e competenze all'interno della Brunello Cucinelli S.p.A.

In un'intervista del 2014 il Cavaliere Brunello Cucinelli ha commentato così la sua scelta di istituire un trust: *“Dopo il piacevolissimo patto tra “generazioni” che dovrebbe garantire all’Industria Brunello Cucinelli SpA giovinezza, continuità e contemporaneità, a completamento del progetto di “custodia”, mia moglie ed io abbiamo fortemente voluto un “trust” per la tutela e a beneficio delle nostre figlie Camilla e Carolina. Lo scopo dello stesso è: garantire l’unitarietà della gestione della partecipazione nella Brunello Cucinelli SpA; garantire l’unitarietà del patrimonio immobiliare del Borgo di Solomeo; garantire il sostentamento alla Fondazione Brunello Cucinelli per la realizzazione di quelle opere che noi definiamo “abbellimento dell’umanità”<sup>89</sup>.*

---

<sup>87</sup> <https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale-con-trust-per-brunello-cucinelli/>

<sup>88</sup> <https://www.studiocrusiepartners.it/brunello-cucinelli-sceglie-trust-passaggio-generazionale/>

<sup>89</sup> <https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale-con-trust-per-brunello-cucinelli/>

### 3.4. Il Trust Holding

Il trust è una figura giuridica di origine anglosassone a cui non è possibile conferire una definizione unanime poiché esistono varie tipologie di trust e quelli classici di diritto e tradizione inglese presentano tutti i caratteri della matrice common law in cui vi è la possibilità di una proprietà condivisa caratterizzata dalla presenza di due titolari del medesimo diritto sugli stessi beni. La figura del trust negli ordinamenti di common law si basa infatti, su una dual ownership che vede la proprietà di un bene divisa tra due soggetti che risultano entrambi essere proprietari: il primo lo è secondo le regole di common law e ne possiede i diritti e i poteri mentre l'altro lo è in virtù delle regole di equity ed esercita tali poteri per il suo mero vantaggio<sup>90</sup>.

La versatilità del trust ha comportato una sua continua crescita nel tempo fino ad arrivare ad essere utilizzato anche negli ordinamenti di civil law con la necessità di integrare un intervento normativo che permettesse l'uso di tale istituto attraverso una disciplina generale. Si giunse così nel 1985 alla Convenzione de l'Aja, una disposizione di diritto internazionale che si occupava interamente del trust attraverso una disciplina che potesse determinare la legge applicabile allo stesso, in caso di conflitti di leggi, e contemporaneamente fornire una definizione omnicomprensiva dell'istituto raggiungendo un compromesso tra le varie tradizioni giuridiche a confronto emulando il trust inglese e al contempo discostandosene<sup>91</sup>.

La Convenzione de l'Aja viene approvata in Italia nel 1989 e il trust è stato definito attraverso l'art. 2 della Convenzione, che definisce quali rapporti giuridici sono definiti come trust e quali sono le peculiarità dell'istituto ovvero: " *Ai fini della presente Convenzione, per trust si intendono i rapporti giuridici istituiti da una persona, il disponente -con atto tra vivi o mortis causa- qualora dei beni siano stati posti sotto il controllo di un trustee nell'interesse di un beneficiario o per un fine determinato*". Perciò il trust, dall'inglese *trust* che significa fiducia, è un rapporto fiduciario che si crea tra il disponente o settlor, il trustee ed i beneficiari<sup>92</sup>.

Il trust è costituito dai beni in trust che, seppure affidati al trustee, rappresentano una massa distinta e non fanno parte del patrimonio del trustee stesso. Inoltre, sempre dall'art. 2: " *Il trustee è investito del potere e onerato dell'obbligo, di cui deve render conto, di amministrare, gestire, o disporre dei beni in conformità alle disposizioni del trust e secondo le norme imposte dalla legge al trustee. Il fatto che il disponente conservi alcuni diritti e facoltà o che il trustee abbia alcuni diritti in qualità di beneficiario non è necessariamente incompatibile con l'esistenza di un trust*.

Come si evince dalla definizione dell'art. 2 della Convenzione l'Aja, il rapporto fiduciario che si viene a creare riguarda tre soggetti, il disponente o settlor da una parte, ovvero colui che istituisce validamente per primo il trust, dispone dei beni a quest'ultimo assoggettati e infine esce di scena, e il trustee ed i beneficiari dall'altra. Inoltre, l'obiettivo principale del trust è la segregazione del patrimonio: questa impedisce ai creditori personali del trustee di aggredire i beni in trust nonché, in caso di fallimento o insolvenza di quest'ultimo, di integrare il proprio patrimonio personale con i beni segregati.

---

<sup>90</sup> Lupoi M., *The shapeless trust*, in *Trusts & Trustees*, 1995

<sup>91</sup> Lupoi M., *Trusts*, Giuffrè, 2001

<sup>92</sup> Galardo M., *Come funziona il trust nel passaggio generazionale dell'impresa*, in *Costo Zero*, 2011

La segregazione, infatti, va a creare una sorta di protezione ermetica intorno al fondo del trust sia nei confronti dei creditori personali del disponente che di quelli del trustee, anche se a quest'ultimo viene trasferita la proprietà del fondo in trust<sup>93</sup>.

A livello imprenditoriale, il trust non viene utilizzato come solo strumento di segregazione del patrimonio bensì, molte imprese vi ricorrono per il passaggio generazionale. Spesso può accadere che all'interno di un'impresa familiare i successori del fondatore non siano propensi a voler proseguire l'attività di famiglia, o, seppur propensi, non sono in grado o non hanno le capacità necessarie per gestire un passaggio generazionale e mantenere la continuità d'impresa ma soprattutto la sua competitività sul mercato. In questi casi, molte imprese, per evitare di abbandonare l'attività o farla arrivare al fallimento solo perché non sono in grado di gestirla personalmente, decidono di optare per l'istituzione di un trust affidandola a un soggetto competente ed esterno alle dinamiche e al nucleo familiare.

Il trust viene comunemente utilizzato dalle imprese familiari e non familiari, per contrastare alcune problematiche come la possibilità di un vuoto nella gestione imprenditoriale, uno smembramento del complesso aziendale a causa di una pluralità di eredi e la difficoltà nel tutelare il patrimonio dell'azienda. Il suo utilizzo, in sostituzione del testamento, è proporzionale alla necessità di pianificare il passaggio generazionale soddisfacendo particolari esigenze come la protezione della solidità e redditività dell'impresa.

La prima problematica può essere facilmente risolta dal trust in quanto, a seguito della sua istituzione, il vuoto del complesso aziendale viene colmato dalla gestione di un soggetto terzo, generalmente competente e professionale, al quale viene affidata l'azienda in attesa della nomina di un beneficiario finale oppure, vi è la possibilità di nominare un guardiano che controlli l'operato del trustee. Per quanto riguarda la seconda problematica, lo smembramento del complesso aziendale viene evitato attraverso la trasmissione privilegiata ad uno o più soggetti determinati ovvero i beneficiari finali oppure ad un soggetto scelto dal trustee mediante il profilo specificatamente indicato dal disponente<sup>94</sup>.

La difficoltà nel tutelare il patrimonio imprenditoriale, invece, viene risolta mediante l'utilizzo della segregazione imprenditoriale ovvero il fenomeno per cui posizioni giuridiche attive, pur appartenendo ad un soggetto, in questo caso il trustee, sono considerate e devono rimanere distinte dal patrimonio residuo e non saranno mai oggetto di obbligazioni generali; più precisamente, nel momento in cui i diritti entrano nel patrimonio del trustee, sono sottratti totalmente alle pretese dei suoi creditori non risentendo del regime patrimoniale del titolare né tantomeno saranno attratti dalla successione alla morte del trustee<sup>95</sup>.

Nell'art.2 della Convenzione de l'Aja si fa riferimento alla possibilità di istituire un trust sia con atto tra vivi che in mortis causa ovvero con effetti post mortem. Però, nel testo normativo di riferimento, l'art.15 della Convenzione limita l'applicabilità del trust a causa di morte poiché viene sancita l'inderogabilità del trust alle disposizioni previste dagli ordinamenti interni in alcune materie come la successione<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> Galardo M., *Come funziona il trust nel passaggio generazionale dell'impresa*, in Costo Zero, 2011

<sup>94</sup> Lupoi M., *Il trust nell'ordinamento giuridico italiano dopo la Convenzione dell'Aja del 10 luglio 1985*, in Vita, 1992

<sup>95</sup> Bartoli S., Romano C., Muritano D., *Trust e atto di destinazione nelle successioni e donazioni*, Giuffrè, 2014

<sup>96</sup> Capozzi G., Ferrentino C., Ferrucci A., *Successioni e Donazioni*, Giuffrè, 2015

Riguardo al trust con finalità successoria emerge il trust testamentario la cui principale caratteristica è l'istituzione del trust da parte del disponente mediante l'atto di ultima volontà evidenziando le linee programmatiche dell'istituto sulle quali il trustee nominato dovrà attenersi per l'esercizio del suo ruolo. In questa tipologia di trust l'atto istitutivo coincide con l'atto dispositivo e consente al disponente, come ad esempio un genitore, la possibilità di intraprendere la separazione di una parte del proprio patrimonio quando ancora è in vita in modo tale da soddisfare i bisogni del proprio figlio o di un soggetto debole fissando nell'atto istitutivo i principi a cui il trustee dovrà attenersi anche dopo la propria morte per tutelare al massimo gli interessi patrimoniali e personali del soggetto che succederà all'imprenditore<sup>97</sup>.

L'atto istitutivo del trust successorio, oltre a contenere le varie disposizioni di carattere patrimoniale, potrebbe evidenziare alcuni criteri per la cura personale del beneficiario e a cui, anche in questo caso, il trustee dovrà attenersi per garantire le migliori condizioni di vita del beneficiario e dell'impresa e cercare di mantenerne invariate le abitudini, le modalità e gli ambienti in cui si svolge l'attività d'impresa. Inoltre, per le imprese familiari, è fondamentale che il trust, per essere solido e duraturo nel tempo, venga istituito "in bonis" ovvero in maniera preventiva quando non sono ancora presenti in azienda situazioni creditizie manifeste. In caso contrario, infatti, il trust potrebbe risultare una soluzione negativa più che positiva ed essere considerato di conseguenza elusivo e in seguito dichiarato nullo<sup>98</sup>.

Dalla ricerca del professore dell'Università Bocconi, Guido Corbetta, riguardo alla diffusione del trust nelle imprese italiane, è emerso che più di 1300 aziende italiane, alcune delle quali quotate, hanno almeno un azionista che nell'80% dei casi è anche un socio di controllo. Da tale ricerca, inoltre, si evince che il 72% delle aziende costituite da un trust non supera i 25 anni di vita e, considerando il fatturato di sole imprese familiari non superiore a 20 milioni, la longevità delle imprese controllate da un trust è in linea con la media nazionale<sup>99</sup>.

A livello geografico sono distribuite in modo relativamente omogeneo in quanto il 38% sono al nord-ovest, il 29% al nord-est, il 22% al centro e solo l'11% al sud e nelle isole. Mentre, a livello demografico, la ricerca evidenzia una netta equivalenza in termini di età del leader posto al vertice delle aziende istituite con un trust rispetto a quelle senza e, soprattutto, la loro adozione di modelli di governance più innovativi; inoltre, i consigli di amministrazione di tali aziende risultano essere più aperti nei confronti di componenti esterni al nucleo familiare (39% rispetto al 27% di quelle senza trust) arrivando a raggiungere nel 2019 un tasso di crescita nettamente superiore al trend nazionale.

Alcuni esempi più importanti di imprese familiari che sono caratterizzate da un trust come socio o addirittura come sistema di controllo sono la Brunello Cucinelli SpA attraverso la Società Fedone Srl e la DeAgostini SpA attraverso la B&D Holding e la f.lli Martini.

---

<sup>97</sup> <https://acrossgroup.it/trust-successorio-dal-notariato-un-nuovo-studio/>

<sup>98</sup> Sito Ufficiale AIFO: <https://familyofficer.it/trust-passaggio-generazionale/>

<sup>99</sup> <https://www.italiaoggi.it/news/oltre-1-300-aziende-hanno-almeno-un-trust-come-azionista-2541463>

### 3.4.1. I soggetti del trust

Il rapporto di fiducia che si instaura con il trust coinvolge essenzialmente tre soggetti ognuno con diritti e doveri differenti sul medesimo campo: tali soggetti sono il disponente o settlor, il trustee e i beneficiari. Il primo può trasferire, o per atto tra vivi o in causa di morte, un suo diritto reale su un bene ad un altro soggetto ovvero il trustee: quest'ultimo, nelle vesti di gestore del fondo, ne acquista poi la proprietà legale nell'interesse dei beneficiari. Di rimando, i beneficiari, godranno anche loro del diritto di proprietà equitativa e dei relativi frutti generati dai beni in trust. È richiesto, inoltre, che tutti i soggetti siano capaci di intendere e di volere ma soprattutto di agire; perciò, non possono coprire il ruolo di disponente o di trustee soggetti incapaci<sup>100</sup>.

Ne deriva che il disponente è colui che istituisce il trust attraverso il Deed Trust che contiene da una parte *l'atto istitutivo* che deve essere volontario e unilaterale con effetti reali, generato con la finalità di raggiungere un determinato scopo o soddisfare l'interesse di determinati beneficiari, mentre dall'altra, *l'atto di trasferimento* che rappresenta il contratto con cui il disponente trasferisce i diritti conferiti al trustee. Inoltre, l'atto istitutivo è redatto in forma pubblica, regola il contenuto del trust e monitora le attività del trustee su come debba amministrare i beni nonché le modalità e i tempi del futuro trasferimento degli stessi ai beneficiari.

Il costituente dell'atto istitutivo può essere rappresentato da una persona fisica oppure giuridica, l'importante è che sia capace di agire; inoltre, il disponente può figurare come singolo individuo o in più soggetti e può apportare una singola parte del proprio patrimonio oppure la totalità. Tali soggetti possono essere presenti tutti al momento dell'istituzione dell'atto istitutivo oppure subentrare in seguito e, in quest'ultimo caso, dovranno attenersi alle regole stabilite al momento dell'istituzione del trust<sup>101</sup>.

Una volta avvenuto il conferimento, il disponente perderà completamente e definitivamente la proprietà dei beni, perciò non ne sarà più proprietario, né direttamente né indirettamente: non potrà più entravi in possesso a meno di un'azione revocatoria, nel caso in cui vi siano i presupposti, oppure a seguito dell'aggiunta di una specifica clausola revocatoria all'interno dell'atto istitutivo<sup>102</sup>.

Il fatto di perdere il controllo del trust fund, a seguito del trasferimento di quest'ultimo dal disponente al trustee, non implica che il primo non possa continuare a controllare indirettamente i propri beni: infatti, può servirsi delle cosiddette *letter of wishes* ovvero delle lettere d'intento che permettono al disponente di indirizzare il trustee, a mezzo di consigli, verso l'ottimizzazione della gestione del fondo. Purtroppo, queste lettere costituiscono solo semplici consigli e non sono considerate vincolanti per i trustees che hanno la possibilità di disattenderle senza che vi sia alcuna conseguenza anche se, nella pratica, sono soliti monitorarle pedissequamente<sup>103</sup>.

---

<sup>100</sup> Capozzi G., Ferrentino C., Ferrucci A., *Successioni e Donazioni*, Giuffrè, 2015

<sup>101</sup> Bartoli S., Romano C., Muritano D., *Trust e atto di destinazione nelle successioni e donazioni*, Giuffrè, 2014

<sup>102</sup> Leuzzi S., *I trusts nel diritto di famiglia*, Giuffrè, 2012

<sup>103</sup> Ferrari A., *Fondo patrimoniale e trust familiare*, Giuffrè, 2017

Un altro soggetto presente all'interno del trust è il *protector*: l'atto istitutivo, infatti, permette la nomina di uno o più guardiani con il compito di controllare l'operato del trustee e, in alcuni casi, di influenzarlo nelle scelte gestionali. Solitamente, tale soggetto, è molto legato al disponente attraverso un forte legame di fiducia e ha pieno potere sulle azioni del trustee: in particolare la nomina e la revoca del trustee stesso, il potere di veto sulle politiche di gestione intraprese dal trustee, la possibilità di sostituire i beneficiari già scelti, la quantità di benefici economici da distribuire ai beneficiari e, soprattutto, la nomina di altri protectors. Nonostante il suo pieno potere sul trustee, il protector non potrà mai ambire a diventare gestore ed inoltre il suo operato dovrà sempre soddisfare le esigenze e i bisogni dei beneficiari e non del disponente<sup>104</sup>.

### 3.4.2. Vantaggi e svantaggi del trust

In molti casi, soprattutto nell'ambito del passaggio generazionale nelle imprese familiari, il trust si è rivelato una delle soluzioni più efficaci ma soprattutto veloci quando<sup>105</sup>:

- Nell'azienda è stato scelto già il successore ma non le condizioni specifiche della successione, le modalità, i tempi né tantomeno i relativi beni dell'impresa familiare;
- Il successore, designato come tale, non è nelle condizioni di gestire al momento l'azienda perché incapace di intendere e di volere oppure è ancora di minore età;
- L'erede diretto non presenta le caratteristiche e le capacità necessarie per guidare al meglio l'impresa oppure non è sufficientemente preparato;
- Sono presenti diversi successori idonei a guidare l'impresa ma non sono in grado di collaborare e relazionarsi tra loro per mancanza di comunicazione oppure a causa di conflitti interni.

Il trust, rispetto ad altri negozi giuridici come la donazione, il testamento e i contratti di famiglia, è sicuramente più versatile in quanto è meno rigido e facilmente adattabile a tutte le situazioni e circostanze mutevoli nel tempo ma soprattutto si adegua alle varie esigenze e bisogni dell'imprenditore. Inoltre, quando è ben gestito e ponderato, consente di pianificare al meglio il passaggio di successione in azienda, proteggendo da una parte il patrimonio dell'imprenditore nella sua totalità dalle complicità che possono derivare da tale processo e, dall'altra, da possibili conflitti interni tra i vari membri del nucleo familiare che si possono creare quando non si riesce a prendere una decisione unanime sul futuro dell'azienda<sup>106</sup>.

Perciò i principali vantaggi del trust, come strumento per il passaggio generazionale, sono:

- Il trasferimento dei beni dell'azienda non è necessariamente immediato in quanto possono essere stabiliti tranquillamente dei termini;
- Il beneficiario o i beneficiari possono essere scelti liberamente dall'imprenditore anche successivamente e non per forza al momento dell'istituzione del trust stesso;
- La possibilità di prevedere e disciplinare la sopravvivenza in azienda di legittimari;

---

<sup>104</sup> Lupoi M, *The shapeless trust*, in *Trusts & Trustees*, 1995

<sup>105</sup> Galardo M., *Come funziona il trust nel passaggio generazionale dell'impresa*, in *Costo Zero*, 2011

<sup>106</sup> <https://www.devannagianfranco.it/trust-vantaggi-e-svantaggi/>



- I trustees non sono i beneficiari della disposizione perciò di conseguenza la loro attività e il loro lavoro può essere soggetto sia delle direttive del disponente sia del controllo da parte di uno o più protectors;
- La protezione assoluta del patrimonio dell'azienda da parte di attacchi di terzi, fatte salve le limitazioni in materia di revocatoria ordinaria e fallimentare;
- L'assenza di necessario accordo di tutti i beneficiari per la fase istitutiva e dispositiva dell'istituto;
- Dal punto di vista fiscale, se ha come oggetto il trasferimento finale di aziende o partecipazioni societarie ai discendenti, avviene con significative agevolazioni fiscali<sup>107</sup>.

Per quanto riguarda, invece, gli svantaggi, il trust può presentare degli errori a livello di correttezza nella valutazione e pianificazione, perciò, è sempre consigliato rivolgersi ad un notaio specializzato nella successione e nella conservazione dei patrimoni familiari. Inoltre, il trust è regolato da leggi straniere che molte volte non sono conosciute immediatamente o non facilmente ponderabili nella loro interezza, perciò, vi è una vera e propria assenza di una disciplina legislativa che lo regoli mentre, dal punto di vista fiscale, l'elevata tassazione (circa l'8%), attribuita alla costituzione dello stesso, può compromettere lo sviluppo di tale strumento.

---

<sup>107</sup> <https://www.devannagianfranco.it/trust-vantaggi-e-svantaggi/>

## CONCLUSIONI

Il passaggio generazionale è sempre stato un tema particolarmente delicato e controverso sia nel caso di imprese italiane che estere, sia di piccole e medie dimensioni che grandi multinazionali, poiché l'idea di trasferire per intero il proprio patrimonio imprenditoriale ma soprattutto la propria creazione, rischiando che tale passaggio di testimone non vada a buon fine o come si sperava inizialmente, è una delle preoccupazioni e paure più gradite dell'imprenditore - fondatore dell'impresa. Ciò perché, solitamente, l'intento di perseguire la continuità dell'impresa nel tempo e quello di mantenere il controllo dell'azienda da parte della stessa famiglia, non riescono ad essere soddisfatti contemporaneamente provocando così molte complicazioni.

In questa tesi si sono analizzate tutte le peculiarità delle imprese familiari che le rendono ogni giorno competitive sul mercato menzionando anche i limiti a cui possono andare incontro; inoltre, è stata data importanza al concetto di corporate governance come colonna portante della gestione organizzativa dell'impresa e della suddivisione dei vari poteri aziendali per capire su quali fattori manageriali si fondano le imprese familiari per differire da quelle non familiari e avere più successo sul mercato.

Il collante delle imprese familiari è il legame che si crea tra impresa e famiglia, un legame indissolubile che se gestito in modo opportuno aiuta l'impresa a crescere in modo costante a livello di performance e redditività e a raggiungere il successo. Infatti, il legame che si crea tra i componenti del nucleo familiare e dipendenti dell'impresa, risulta essere fondamentale per un pacifico clima generale all'interno dell'azienda ma soprattutto per il superamento di alcune fasi critiche della vita della stessa come il passaggio di testimone. Ma come abbiamo precedentemente affrontato, tale rapporto può diventare deleterio nel momento in cui si iniziano a creare le prime tensioni e rivalità tra i vari soggetti in azienda.

Per quanto riguarda il passaggio generazionale, la pianificazione e la definizione delle strategie da optare, sono il fulcro della riuscita del processo e sono fondamentali affinché la continuità aziendale sia perseguita. È importante, perciò, che vi sia un'adeguata sensibilizzazione su un tema così delicato in modo tale da aiutare le imprese familiari in crescita a creare una struttura di governance solida che si adatti sia alle esigenze dell'impresa sia alle varie dinamiche familiari. Inoltre, l'imprenditore si ritrova nella condizione di dover prendere una scelta: dai dati precedentemente analizzati, si nota come, negli ultimi anni, sempre più imprenditori preferiscano affidare la gestione della propria azienda a un soggetto terzo, esterno al nucleo familiare, piuttosto che trasferirla direttamente all'erede più prossimo.

Con il caso di Brunello Cucinelli, si è voluto dimostrare come l'imprenditore umbro abbia posto al centro di tutta la sua attività imprenditoriale il rispetto dei dipendenti ma soprattutto della dignità del lavoro, adottando un approccio imprenditoriale umanistico che ha come finalità principale quella di creare profitto e allo stesso tempo dividerlo con tutta la sua comunità di lavoratori. Inoltre, Cucinelli ha saputo dare negli anni la giusta importanza al Made in Italy, credendo fortemente nella cultura del nostro paese ma soprattutto nelle tradizioni del borgo di Solomeo, arrivando a raggiungere un'importanza del marchio a livello

internazionale, una preziosa reputazione nei settori della moda e del lusso e una crescita dei settori della maglieria e delle industrie correlate.

Cucinelli, inoltre, rappresenta l'esempio virtuoso di un imprenditore che decide di far proseguire il futuro della propria impresa istituendo un trust che gli ha permesso di modulare i poteri attribuibili al trustee, di nominare i beneficiari, ovvero le figlie, e mantenere l'unità del proprio patrimonio. Si è dimostrato, infatti, che il trust è compatibile con le norme riguardanti la materia successoria simboleggiando un valido strumento per il passaggio generazionale nelle imprese familiari.

## BIBLIOGRAFIA

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, 1989
- Alberoni F., *Pubblico e Privato*, Garzanti, 1987
- Angiola N., *Corporate governance e impresa familiare*, Giappichelli Editore, 2000
- Bartoli S., Romano C., Muritano D., *Trust e atto di destinazione nelle successioni e donazioni*, Giuffrè, 2014
- Baschieri G., *L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, 2014
- Bauer M., *Tra Impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, La Nuova Italia Scientifica, 1997
- Benazzi C., *Il passaggio generazionale nelle aziende*, in PMI, 2007
- Beretta Zanoni A., Campedelli B., *Economia dell'impresa*, Il Mulino, 2007
- Bertella V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, CEDAM, 1995
- Bilancia P., *Dizionario dei Diritti Umani*, Utet, 2007
- Blotnick S., *The case of reluctant heirs*, Forbes, 1984
- Brunello T., Bornello M., *Passaggi obbligati: la trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle PMI*, Franco Angeli, 2003
- Camuffo A., Costa G., *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, 1990
- Capozzi G., Ferrentino C., Ferrucci A., *Successioni e Donazioni*, Giuffrè, 2015
- Cappuccio A., *Risanamento crisi di impresa familiare: Come uscire strategicamente dalla crisi, ristrutturare l'azienda di famiglia e realizzare il passaggio generazionale con successo*, KPI Edizioni, 2020
- Casillas J. C., Acedo F. J., Moreno A. M., *International entrepreneurship in family business*, Cheltenham, 2007
- Cassandro P. E., *La pianificazione aziendale*, Cacucci, 1968
- Chrisman J. J., Chua J. H., Sharma P., *Important Attribute of successors in Family Business*, Family Business Review, 1998
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET Università, 1995
- Codice civile, art. 230 bis.
- Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995
- Dell'Amore G., *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, 1962
- Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, 2007

- Ferrari A., *Fondo patrimoniale e trust familiare*, Giuffrè, 2017
- Galardo M., *Come funziona il trust nel passaggio generazionale dell'impresa*, in Costo Zero, 2011
- Gallo M. A., *Cultura en Empresa Familiar*, nota tecnica de la Divisione de Investigacion del IESE, Barcellona
- García Álvarez E., López Sintas J., *A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity*, Family Business Review, 2001
- Gnan L., Montemerlo D., *Il processo di successione nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni: alcuni confronti tra Italia e Stati Uniti*, Economia e Management, 1999
- Handler W. C., *The succession experience of the next generation*, Family Business Review, 1992
- Kenyon-Rouvinez D., Ward J. L., *Family Business: Key Issues*, Palgrave Macmillan, 2005
- Kets De Vries M., *Leader, Giullari e Impostori*, Raffaello Cortina Editore, 1994
- Lacan J., *La famiglia*, Encyclopédie française, 1938
- Lansberg I., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988
- Leuzzi S., *I trusts nel diritto di famiglia*, Giuffrè, 2012
- Lupoi M., *The shapeless trust*, in Trusts & Trustees, 1995
- Lupoi M., *Il trust nell'ordinamento giuridico italiano dopo la Convenzione dell'Aja del 10 luglio 1985*, in Vita, 1992
- Lupoi M., *Trusts*, Giuffrè, 2001
- Maslow A. H., *A Theory of Human Motivation*, Abebooks, 1943
- Mastroberardino P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Cedam, 1996
- Modica M., *Il Controllo e la Valutazione del Cambiamento Organizzativo*, Giuffrè, 1984
- Nazzaro L., Ugolini M., *Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore*, Sinergie, 2003
- Panati G., *Interrogativi in tema di teologia dell'imprenditorialità*, Cueim, 1998
- Pancarelli T., *Leveraged buy-out e processi di successione nelle imprese familiari*, Economia e Management, 1993
- Piantoni G., *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, 1990
- Pugliese A., *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Il Mulino, 2006
- Puricelli M., *Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa. Una raccolta di casi commentati*, Egea, 1998
- Rinaldi F. R., Testa S., *L'Impresa moda responsabile*, Egea, 2013

- Schillaci C.E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, 1990
- Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N., *Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms, Managerial and Decision Economics*, 2002
- Sorci C., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, 1995
- Tommaselli S., *Il patto di famiglia. Quale strumento per la gestione del rapporto Famiglia-Impresa*, Giuffrè, 2006
- Turco M., Fasiello R., *La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili*, *Electronic Journal of Management*, 2011
- Vallone C., *Passaggio generazionale nel family business e fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, 2009
- Varanini F., *La professionalità come piacere e come gioco*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 2001
- Vergara C., *Il ricambio generazionale: occasione di sviluppo o di crisi dell'impresa*, in *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, 1995
- Ward J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, Franco Angeli, 1990
- Zaleznik A., Kets De Vries M., *Power and the Corporate Mind*, Bonus, 1985
- Zocchi W., *Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, 2004
- Zocchi W., Lelli S., Marseglia P., Luoni L., *Family business e successione d'impresa: la sfida della continuità nel passaggio generazionale*, Il Sole 24 Ore, 2007

## SITOGRAFIA

- <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/crescita-garbata-e-profitabilita-sana>
- <http://investor.brunellocucinelli.com/it/modello-dimpresa/il-modello-imprenditoriale>
- <http://investor.brunellocucinelli.com/it/servizi/archivio-generale/investor/dichiarazione-non-finanziaria>
- [http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione\\_Governo\\_Societario\\_e\\_Assetti\\_Proprietari\\_per\\_l'esercizio\\_2021.pdf](http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Relazione_Governo_Societario_e_Assetti_Proprietari_per_l'esercizio_2021.pdf)
- <http://www.simktg.it/sp/marketer-of-the-year-2017.3sp>
- <https://acrossgroup.it/trust-successorio-dal-notariato-un-nuovo-studio/>
- <https://acrossgroup.it/trust-successorio-dal-notariato-un-nuovo-studio/>
- <https://www.aidaf.it/aidaf/le-imprese-familiari/>
- <https://www.devannagianfranco.it/trust-vantaggi-e-svantaggi/>
- <https://www.ilsole24ore.com>
- <https://www.ilsole24ore.com>
- <https://www.italiaoggi.it/news/oltre-1-300-aziende-hanno-almeno-un-trust-come-azionista-2541463>
- <https://www.italiaoggi.it/news/oltre-1-300-aziende-hanno-almeno-un-trust-come-azionista-2541463>
- <https://www.studiocrusiepartners.it/brunello-cucinelli-sceglie-trust-passaggio-generazionale/>
- <https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale-con-trust-per-brunello-cucinelli/>
- <https://www.studiopanato.it/riflessioni/passaggio-generazionale/passaggio-generazionale-con-trust-per-brunello-cucinelli/>
- Sito Ufficiale AIFO: <https://familyofficer.it/trust-passaggio-generazionale/>