

LUISS 

Dipartimento  
di Impresa e Management

Management delle Piccole e Medie Imprese

## IL PASSAGGIO GENERAZIONALE E LA SFIDA ALL'INNOVAZIONE

Prof. Fabio Corsico

---

RELATORE

Francesco Bruni (240441)

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Le imprese familiari</i>	5
1.2 <i>Imprese familiari vs imprese non familiari</i>	8
1.3 <i>Vantaggi e svantaggi delle imprese familiari</i>	12
1.4 <i>L'Europa e le imprese familiari</i>	15
<b>CAPITOLO II</b>	<b>20</b>
<b>IL PASSAGGIO GENERAZIONALE</b>	<b>20</b>
2.1 <i>Il passaggio generazionale</i>	20
2.2 <i>Le fasi del passaggio generazionale</i>	24
2.3 <i>I protagonisti del passaggio generazionale</i>	31
2.4 <i>Successo o fallimento del passaggio generazionale. Le caratteristiche di un passaggio generazionale di successo e gli errori tipici.</i>	36
<b>CAPITOLO III</b>	<b>41</b>
<b>EVOLUZIONE ED INNOVAZIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI</b>	<b>41</b>
3.1 <i>Strategie delle imprese familiari e non familiari</i>	41
3.2 <i>Pianificazione strategica delle imprese familiari</i>	49
3.3 <i>Tradizione e innovazione nelle imprese familiari</i>	51
3.4 <i>Paradosso dell'innovazione e modello FDI</i>	54
3.5 <i>Covid-19 come opportunità per nuove strategie</i>	58
3.5.1 <i>Aspetti generali</i>	58
3.5.2 <i>Covid-19 come possibilità per innovare</i>	59
3.6 <i>Le tre direttrici per la ripresa</i>	64
3.7 <i>La risposta dell'Unione Europea al Covid-19 e alle strategie per le PMI</i>	67
<b>CAPITOLO IV</b>	<b>69</b>
<b>MARCHESI ANTINORI</b>	<b>69</b>
4.1 <i>La storia</i>	69
4.2 <i>Il passaggio generazionale e l'importanza della famiglia</i>	72
4.3 <i>Innovazione all'interno di Marchesi Antinori</i>	74
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>79</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>81</b>

## INTRODUZIONE

Lo scopo di questo elaborato è quello di fornire degli approfondimenti sulle caratteristiche e le particolarità delle aziende familiari.

Come vedremo questo tipo di aziende rappresenta la spina dorsale dell'economia e al giorno d'oggi rappresentano la maggior parte delle aziende mondiali.

Il primo capitolo dell'elaborato si concentra sulle caratteristiche uniche delle imprese familiari confrontandole con quelle dei non-family business; il focus si sposta poi sulla legislazione vigente per questo tipo di imprese sottolineando quali sono le idee e le strategie a livello europeo per agevolare la longevità di questo tipo di business.

Dopo aver inquadrato le imprese familiari e confrontate con quelle non familiari il secondo capitolo è incentrato sul delicato tema del passaggio generazionale.

Il passaggio generazionale rappresenta un momento che fa parte della vita di tutte le imprese familiari; è processo molto delicato che se affrontato con cura ed attenzione è una grande fonte di vantaggio competitivo.

Vengono poi presentati i protagonisti di questa fase sottolineando l'importanza che ognuno di loro ha per aumentare le probabilità di successo della successione.

Oltre ad indicare le fasi principali, i rischi e gli impatti che questo processo ha nella quotidianità dell'impresa, lo scopo del capitolo è quello di fornire anche dei consigli per far fronte alle problematiche e criticità tipiche del passaggio generazionale.

Il terzo capitolo si concentra sull'evoluzione e sull'innovazione delle imprese familiari. Ad inizio capitolo vi è un focus sulle strategie tipiche per l'innovazione e la crescita dimensionale di tutte le imprese, sia familiari che non familiari. Come vedremo, l'applicazione di consuetudini e modi di fare tipici nella scelta della strategia non sono sempre accettati dall'impresa. Per questo all'interno del capitolo viene presentata la programmazione strategica per le imprese familiari ed un modello per la scelta delle strategie che funziona ad hoc per i family business.

Considerando il periodo pandemico, la fine del capitolo è concentrata su quelle che sono le strategie e le direttrici di sviluppo per la ripresa economica.

La crisi economica e il cambio di abitudini così repentino hanno diminuito e talvolta sospeso la produzione in tutto il mondo. Essendo le imprese familiari e più in generale le PMI fondamentali per l'economia europea, il capitolo si concentra anche sulle azioni svolte dalla Commissione Europea per tornare ai livelli di produzione ed attività pre-pandemia.

Nell'ultimo capitolo è riportato un caso reale: il caso della Marchesi Antinori. Con i quasi 700 anni di attività e 26 generazioni che si sono tramandate il business di famiglia, gli Antinori sono una delle imprese a conduzione familiare più antiche del mondo. Oltre ad essere un esempio di un'azienda che è stata in grado di proseguire il business così a lungo è un'impresa che è sempre stata innovativa, per tutti i suoi anni di storia, superando le criticità e le problematiche tipiche delle imprese familiari.

L'elaborato fornisce quindi una serie di spunti per superare con successo il passaggio generazionale e la sfida all'innovazione delle imprese familiari.

### *1.1 Le imprese familiari*

Per poter parlare del passaggio generazionale è necessario prima di tutto illustrare come si articola il tessuto imprenditoriale italiano. Il focus ovviamente sarà effettuato su quello che è la realtà delle imprese familiari, uniche imprese nelle quali si verifica il fenomeno del ricambio generazionale.

Nel 2019 in Italia erano attive quasi 4,4 milioni di imprese non agricole, con 17,4 milioni di addetti. Oltre il 60% delle imprese aveva al più un solo addetto (in genere ditte individuali con il titolare lavoratore indipendente), e un ulteriore terzo della popolazione erano *microimprese* tra i 2 e i 9 addetti; questi due segmenti insieme occupavano circa 7,5 milioni di addetti. Le piccole imprese, tra i 10 e i 49 addetti erano quasi 200 mila e quelle medie e grandi 28mila, cioè meno dello 0,7%.

Avendo analizzato la numerosità di imprese e la loro dimensione, l'ISTAT aggiunge un dettaglio molto interessante che ci aiuta a capire quanto importanti sono le imprese familiari per la nostra economia domestica.

Secondo il censimento permanente delle imprese del 2019 tre imprese su quattro sono controllate da una persona o da una famiglia

Il sistema produttivo italiano si caratterizza quindi per la presenza consistente di imprese controllate da una persona fisica o una famiglia: con riferimento al 2018, esse rappresentano il 75,2% delle unità produttive italiane con almeno 3 addetti e il 63,7% di quelle con 10 addetti e oltre.

Da notare che all'aumentare della dimensione dell'impresa l'istituto di ricerca riscontra una diminuzione del controllo individuale e familiare, che tuttavia permane significativamente anche nei segmenti dimensionali più elevati: si passa infatti dal 78,2% delle microimprese (3-9 addetti) al 65,6% delle piccole (10-49 addetti), al 51,0% delle medie (50-249 addetti) per arrivare al 37,0% delle grandi (250 addetti e oltre).

Questo fenomeno è dato dal fatto che al crescere della dimensione aziendale l'imprenditore inizia a delegare sempre di più le sue mansioni a familiari o a soggetti esterni specializzati.

La definizione di impresa familiare ancora ad oggi trova molte criticità e pochi punti comuni tra le varie legislazioni internazionali; questa difficoltà è dovuta alla grande eterogeneità e numerosità di queste ultime, non solo a livello nazionale ma anche a livello globale.

Parlando dell'eterogeneità gli economisti ed esperti del settore sostengono che “una volta che hai visto un'impresa familiare, hai visto solo un'impresa familiare”. Da questa frase possiamo capire che le caratteristiche che distinguono un family business da un altro sono molteplici. Scenderemo nel dettaglio più avanti.

A definire i parametri di riferimento delle PMI (ad oggi categoria di riferimento per le imprese familiari) è la raccomandazione europea n. 2003/361/CE, questa direttiva comunitaria è stata poi recepita dall'Italia con il decreto ministeriale del 18 aprile 2005, suddividendo le imprese sulla base di tre dimensioni:

- 1) Numero dei dipendenti
- 2) Fatturato annuo
- 3) Totale in bilancio

Partendo da questo assunto la commissione europea identifica le PMI come imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.

Nello specifico:

- La microimpresa è un'impresa che occupa meno di 10 dipendenti e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio non superiori ai 2 milioni di euro
- La piccola impresa è un'impresa che occupa tra i 10 e 50 dipendenti, realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori ai 10 milioni di euro.
- La media impresa è un'impresa che occupa fino a 250 dipendenti il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro

Nel tessuto imprenditoriale italiano la stragrande maggioranza delle imprese appartengono alla categoria delle microimprese con una concentrazione molto elevata nel nord Italia.

A questo punto possiamo introdurre una definizione di impresa familiare appartenente al nostro ordinamento, per inquadrare ancora meglio questa realtà produttiva così importante per il nostro paese.

Per impresa familiare si intende, secondo l'art. 230 del c.c., quell'impresa in cui collaborano in maniera continuativa il coniuge, la persona unita civilmente, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado dell'imprenditore.

Come vedremo nel prossimo paragrafo, per la corretta gestione di un'impresa familiare è necessario far convivere due dimensioni molto difficili da gestire congiuntamente:

l'azienda e la famiglia.

## 1.2 Imprese familiari vs imprese non familiari

La prima grande differenza tra le imprese familiari e non familiari è rappresentata dalla coesistenza, all'interno del family business, di due subsistemi:

- L'azienda
- La famiglia

Possiamo quindi definire l'impresa familiare come un sistema semi-aperto. Semi aperto in quanto la forte influenza e senso di appartenenza dei membri della famiglia all'interno delle dinamiche aziendali non la rende un sistema aperto tanto quanto le imprese non familiari. I family business, infatti, preferiscono far rimanere l'attività di impresa interna chiusa all'ambiente esterno, utilizzando capitali familiari e rifiutando l'ingresso in azienda di soggetti terzi.

Come tutte le altre imprese sono composte da due tipi di elementi che formano l'insieme degli asset tangibili e no:

Distinguiamo gli elementi soft e gli elementi hard. Gli elementi soft, quali la tradizione, la cultura e la comunicazione all'interno dell'impresa, hanno un significato ed un impatto amplificato sul resto dell'azienda in quanto derivano principalmente dalla cultura familiare, che sviluppa un senso di appartenenza all'attività di impresa molto più forte rispetto alle imprese non familiari.

Gli elementi hard fanno riferimento agli asset produttivi che l'impresa utilizza per la produzione di beni o erogazione di servizi. In questo caso non ci sono differenza tra i family e non family business.

In merito alla struttura aziendale si può osservare quanto segue:

Per quanto riguarda *l'assetto istituzionale* delle imprese familiari identifichiamo il fondatore o il successore, preferibilmente interno al nucleo familiari. L'imprenditore, nel corso della vita si troverà a gestire l'attività con membri sia interni che esterni al suo nucleo familiare, ma in qualunque caso i primi avranno un'influenza sempre più grande rispetto agli altri.



*I valori e la cultura* dell'impresa derivano dalla famiglia. La vicinanza e l'influenza del gruppo familiare guiderà ed orienterà quindi i comportamenti e gli atteggiamenti di tutti coloro che lavorano nell'impresa.

A *livello organizzativo* l'impresa familiare, specie di piccole dimensioni, è composta da una gerarchia verticale dove viene riportato tutto al proprietario. I gradi gerarchici più alti sono ricoperti dai familiari, mentre gli altri dipendenti esterni alla famiglia ricoprono le posizioni più basse.

*Il patrimonio* è uno degli asset più difficili da gestire. Molte volte nei family business si preferisce investire più per obiettivi familiari piuttosto che per l'attività di impresa. In questo modo la crescita e la diversificazione sono sempre molto difficili per le attività familiari. Durante questo periodo storico è fondamentale per i business familiari soprattutto piccoli una gestione del patrimonio focalizzata sull'impresa. Comunque sia, il patrimonio solitamente è gestito da una sola persona, l'imprenditore, che cercherà in ogni modo di equilibrare il soddisfacimento dei familiari e la continuità dell'attività azienda.

Tornando ad un confronto diretto, l'orientamento dei family business è di *lungo periodo*, infatti, come possiamo vedere dai dati ISTAT le imprese più longeve sono quelle a carattere familiare. Troviamo aziende familiari pluricentinarie che vanno avanti da molte generazioni. L'orientamento di lungo periodo è una delle caratteristiche che portano un vantaggio competitivo molto importante alle aziende familiari.

Alta differenza sostanziale tra i due tipi di impresa riguarda *l'orientamento strategico*.

Per quanto riguarda la *mission* la differenza sta proprio nel proseguimento generazionale. Può cambiare da una generazione all'altra ma viene sempre espressa nel lungo periodo con riferimenti al carattere familiare dell'attività di impresa.

La *vision* è molto simile tra i due tipi di impresa, fatta eccezione per il fatto che possiamo trovare un forte riferimento all'ambiente familiare.

Come vedremo nel corso dell'elaborato, la filosofia imprenditoriale, la business idea e il carattere dell'organizzazione sono sviluppati in primo luogo dall'imprenditore e sono fonte di vantaggio competitivo se ben elaborati. Tutto ciò deve però rimanere al passo con i tempi prestando particolare attenzione nel non rimanere indietro e diventare obsoleti nei confronti

della concorrenza. Di cruciale importanza che durante il passaggio generazionale ci sia affinità tra il successore, la cultura ed i valori aziendali; deve riuscire a entrare nelle dinamiche aziendali sviluppando, dalle capacità e competenze del passato, strategie innovative per il futuro.

Un altro fattore di differenziazione è dato dall'eterogeneità delle imprese familiari. Infatti, queste ultime, hanno aspetti comuni e non con le aziende non familiari.

Parlando degli aspetti non comuni tra family business, le aziende familiari differiscono tra loro a seconda di diverse variabili eterogenee; variabili che non troviamo nei business non familiari.

Queste variabili sono:

- Il livello e complessità del controllo che la famiglia esercita sull'impresa: in particolar modo ci riferiamo alla:
  - Dimensione del controllo
  - Del management
  - Della governance
  - Della configurazione dei membri

Possiamo trovare aziende familiari che, anche se producono lo stesso bene, hanno dimensioni strutturali e volume di affari simile, differiscono per diversi livelli e complessità che i familiari esercitano all'interno dell'impresa.

- Business set up: vale a dire come si considera il business familiare.

Ne esistono due tipi:

- 1) Il family business: fa riferimento a quelle imprese che sono state create ed avviate da un fondatore e che svolgono attività di impresa in un ambiente competitivo.
- 2) Business family: il business familiare è composto da una famiglia di investitori che investono dove trovano e vedono possibilità di profitto.

Queste composizioni impattano notevolmente sulla diversificazione, sul numero di imprese che fanno capo alla famiglia e sulla trasmissione di conoscenze e capacità dalla famiglia all'impresa e viceversa.

- Lo stage of control: fa riferimento alla generazione di partenza e a quella dove ci troviamo in questo momento. Differenza che fa leva soprattutto sul modo in cui vengono concepite storia, legacy e visione passata o futura dell'azienda.

A seconda dell'età di chi sta al comando ci possono essere, oltre ad una visione del business e dell'ambiente competitivo diverso, anche obiettivi ed interessi non uguali tra le diverse generazioni.

- Filosofia del controllo familiare: fa riferimento a che cosa significa e rappresenta per il fondatore o il suo successo l'impresa.

La domanda che viene fatta è: che cosa viene prima, la famiglia o l'impresa?

A seconda della risposta identifichiamo le:

- 1) Family first: imprese che mettono al primo posto la famiglia, sia in termini di soddisfacimento dei bisogni, sia in termini di influenza sulle decisioni relative alla vita di impresa.
- 2) Business first: rimane l'influenza familiare ma in minima parte rispetto all'altra categoria. Tutte le decisioni vengono prese razionalmente e il benessere del business è al primo posto. Si può dire che in questo periodo storico così incerto questo tipo di filosofia è preferibile.

### 1.3 Vantaggi e svantaggi delle imprese familiari

La presenza della famiglia all'interno dell'impresa è una caratteristica distintiva dei business familiari e questo guida la gestione e la scelta delle strategie da implementare.

La forte influenza che la famiglia esercita non è sempre fonte di vantaggio competitivo.

Di seguito analizzeremo i punti di forza e di debolezza delle imprese familiari.

Senza dubbio il *forte senso di appartenenza* e la *cultura familiare* così radicata nell'impresa aiuta molto nel mantenere le relazioni con tutti gli stakeholder. Infatti, un'impresa familiare crea un legame fortissimo non solo con i dipendenti, ma anche con i clienti, fornitori e soprattutto con il territorio in cui svolge la sua attività produttiva. Il forte attaccamento territoriale è una caratteristica delle imprese familiari italiane che, anche se creato involontariamente, lega impresa e territorio creando valore.

Il risvolto negativo di un attaccamento al territorio così forte è rappresentato dal costo che l'azienda sostiene producendo in luoghi dove il costo di produzione è alto rispetto ad altre possibili alternative.

Nell'ottica dell'agency theory possiamo trovare dei vantaggi e degli svantaggi riguardo le imprese familiari.

Il problema di agenzia è un modello definito da Michael Jensen e William H. Meckling come "un contratto in base al quale una o più persone (il principale/i) obbliga(n) un'altra persona (l'agente) a ricoprire per suo conto una data mansione, che implica una delega di potere all'agente".

I manager hanno interessi diversi da quelli dei proprietari. È da qui che si creano i problemi di agenzia, dall'incongruenza degli obiettivi tra il management e la proprietà. Si può quindi dire che un vantaggio è sicuramente rappresentato dal fatto che c'è un intenso coinvolgimento della famiglia riguardo la proprietà ed il controllo dell'impresa. Questa presenza va a garantire che ci sia un'attività di monitoraggio puntuale e decisa che non permette ad un management esterno di avere dei comportamenti opportunistici, garantendo così l'allineamento tra gli obiettivi della proprietà e del management.

Il risvolto negativo è rappresentato dal fatto che i familiari all'interno dell'impresa potrebbero non avere capacità e competenze allo stesso livello di un manager esterno. Questo potrebbe

portare alla rinuncia di investimenti proficui e al deterioramento del valore economico dell'impresa.

Possiamo quindi dire che nel caso delle imprese familiari la sovrapposizione tra il management e il controllo ha sicuramente un risvolto positivo ma può comunque generare dei costi dovuti all'eccessivo attaccamento familiare all'azienda.

Un altro punto di forza, come accennato nei paragrafi precedenti, è l'orientamento di lungo termine. Le imprese familiari sono caratterizzate da questo orientamento proprio per la voglia del fondatore di passare l'azienda ai propri figli o nipoti considerandola la sua eredità; infatti, a differenza delle imprese non familiari, orientate prevalentemente a breve termine (trimestre/semestre), le imprese familiari formulano piani strategici sostenibili e duraturi nel tempo con l'obiettivo di trasferire l'azienda da generazione a generazione. È vero però che questa visione può costituire un grosso limite allo stesso agire strategico dell'impresa; in presenza di problematiche con i familiari o con il successore, lo sviluppo e la crescita possono risultare rallentati ed ostacolati.

Da notare che questi piani strategici devono essere in linea con i piani familiari, e come abbiamo visto l'allineamento di queste due direttrici rappresenta un grande ostacolo per il corretto svolgimento dell'attività di impresa.

Riassumendo, i vantaggi sono principalmente: *il forte attaccamento all'azienda* che porta chi ci lavora ad impegnarsi mediamente molto, questo si traduce quindi in una gestione efficiente e un'attenzione più elevata non riscontrabile nelle imprese non familiari. *L'orientamento di lungo periodo* permette di avere imprese molto longeve, il che è un bene non solo per l'imprenditore proprietario, ma per il tessuto imprenditoriale ed economico del paese ospitante. *La velocità del processo decisionale*, essendo incentrata nelle mani di pochi è una caratteristica distintiva che porta le imprese familiari ad essere molto rapide e flessibili ai cambiamenti.

I principali punti di debolezza delle imprese familiari sono rappresentati da:

1) *La difficoltà di attirare o accettare fonti di finanziamento esterne:*

le fonti sono principalmente interne alla famiglia, sia in fase di avviamento dell'azienda sia durante la vita dell'impresa. Nel rapporto dell'unione europea del 2015 questa problematica viene ripresentata e si sta cercando di cambiare rotta. L'autofinanziamento rappresenta un grande limite specie in caso di diversificazione o ampliamento dell'azienda. Il patrimonio delle imprese familiari è molto difficile da gestire e per

questo sono stati avviati servizi di private banking o family office che aiutano una corretta gestione del patrimonio aziendale. L'alternativa all'autofinanziamento è il ricorso al maggior indebitamento bancario o a capitali di terzi apportato da investitori privati. Spesso questa alternativa non viene molto considerata perché prima o poi limiterà l'autonomia dell'imprenditore e della famiglia all'interno dell'impresa.

2) *Avversione al rischio delle imprese familiari.* È stato dimostrato infatti che le imprese non familiari intraprendono scelte di investimento più rischiose. Questa avversione è dovuta principalmente alla grande posta in gioco che c'è per l'imprenditore. In caso l'investimento non andasse a buon fine lui perderebbe tutto. Il forte attaccamento viene ripreso anche qui però in senso negativo in quanto possibili investimenti non vengono effettuati per la troppa paura di perdere ciò che si è costruito con tanto impegno e amore. Questo porta ad una grande difficoltà per le imprese familiari nel diversificare il proprio business, rischiando in primis di non restare al passo con i tempi e in secondo luogo di non poter più essere competitivo nell'ambiente di riferimento.

3) *La famiglia che entra a far parte dell'azienda.* Come abbiamo detto l'impresa familiare è definita come un sistema semi aperto, proprio per il fatto che non si fa ricorso ad aiuti esterni nella gestione aziendale. Il fatto di lasciare il tutto all'interno della famiglia è un bene fino a quando questo non impedisce l'assunzione di validi manager esterni solo per preferire un membro familiare. Il più delle volte questa scelta si ritorce contro l'imprenditore in quanto il familiare potrebbe essere meno qualificato del manager.

Il passaggio generazionale come vedremo nel capitolo 2 è un momento molto critico e complicato nella vita dell'impresa familiare. Il più delle volte è considerato un punto di debolezza ma, se gestito e pianificato correttamente si può rivelare una grandissima opportunità per il futuro dell'azienda. Ne parleremo più avanti.

## *1.4 L'Europa e le imprese familiari*

Le imprese familiari sono considerate “spina dorsale” dell’economia europea.

Infatti, secondo l'Ernst and Young Family Business Yearbook 2014, l’85% delle imprese in Europa sono familiari e offrono un’occupazione pari al 60% dei posti di lavoro nel settore privato.

Sono dati assolutamente non trascurabili ed è da diverso tempo che nel parlamento europeo si parla della questione.

La raccomandazione europea n. 2003/361/CE, ha dato la prima definizione di PMI.

Le PMI assolvono un’importanza chiave per il tessuto imprenditoriale europeo e infatti nel 2007 è stato introdotto nell’ordinamento comunitario lo Small Business Act.

Lo slogan di questo provvedimento è “think small first” volto a migliorare e valorizzare la realtà delle piccole e medie imprese europee.

Le principali priorità di questo documento consistono nel promuovere lo spirito imprenditoriale, aumentare l’accesso alla finanza, ridurre l’onere normativo e migliorare l’accesso ai mercati e l’internazionalizzazione.

Queste priorità sono descritte in dieci principi formulati per guidare la progettazione e l’attuazione delle politiche a livello comunitario e dei paesi dell’UE:

- 1) dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale;
- 2) far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l’insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità;
- 3) formulare regole conformi al principio “pensare prima in piccolo”
- 4) rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle piccole e medie imprese (PMI);
- 5) adeguare l’intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI: facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di stato per le PMI;
- 6) agevolare l’accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali;

- 7) aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico;
- 8) promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione;
- 9) permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità;
- 10) incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficino della crescita dei mercati.

Lo Small Business Act stabilisce quindi una serie di principi pensati per incoraggiare lo spirito imprenditoriale nell'Unione europea (UE) e la crescita delle piccole imprese.

Include inoltre alcune proposte legislative per la sua attuazione, sia a livello comunitario che su scala nazionale nei paesi dell'UE.

Si tratta di un documento non vincolante, ma è stato approvato e sostenuto dal Consiglio europeo e del Parlamento europeo.

Tra le proposte legislative sopracitate troviamo anche una serie di azioni proposte recentemente volte a risolvere i problemi tipici delle PMI quali:

La riduzione dei tempi burocratici presso gli organi amministrativi per la richiesta di informazioni o documenti;

Il miglioramento dell'accesso alla finanza attraverso garanzie sui prestiti per aiutare le PMI ad affrontare le sfide della globalizzazione e dei mutamenti climatici.

Come abbiamo affrontato nel precedente paragrafo le più grandi sfide per le PMI e per le imprese familiari sono rappresentate proprio dalla difficoltà di accesso al finanziamento e dalla difficoltà di evoluzione e crescita dimensionale.

Nel 2009 la prospettiva di impresa familiare inizia ad essere sempre più importante e viene elaborata una relazione da un gruppo di esperti della Commissione europea dal titolo "Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies".

Questa relazione è stata creata avanti proprio per portare alla luce tutti i punti di forza e di debolezza delle imprese familiari, allo scopo di aumentare la consapevolezza verso questa categoria di imprese.



Il gruppo di studiosi ha riscontrato non poche difficoltà nella ricerca di una definizione di impresa familiare.

Per essere utile, la definizione deve essere semplice, chiara e facilmente applicabile. Deve consentire di produrre statistiche sul settore e deve essere comparabile tra i Paesi.

La definizione proposta in questo rapporto si basa su quella formulata dal Gruppo di lavoro finlandese sull'imprenditoria familiare (istituito dal Ministero del Commercio e dell'Industria finlandese nel 2006). La definizione finlandese è stata ampiamente accettata e ha il vantaggio di essere completa e operativa.

Al fine di renderla più chiara e applicabile a tutti i tipi di imprese (in particolare alle PMI), sono state apportate alcune lievi modifiche alla terminologia.

La definizione proposta è la seguente:

Un'impresa, di qualsiasi dimensione, è un'impresa familiare se:

(1) la maggioranza dei diritti decisionali è in possesso della persona o delle persone fisiche che hanno fondato l'impresa, o della persona o delle persone fisiche che hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa, o dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli.

(2) La maggioranza dei diritti decisionali spetta agli amministratori diretti.

(3) Almeno un rappresentante della famiglia o del parentado è formalmente coinvolto nella governance dell'impresa.

(4) Le società quotate soddisfano la definizione di impresa familiare se la persona che ha fondato o acquisito l'impresa (capitale sociale) o i suoi familiari o discendenti possiedono il 25% dei diritti decisionali conferiti dal capitale sociale.

Questa definizione include le imprese familiari che non hanno ancora superato il primo passaggio generazionale. Comprende anche le imprese individuali e i lavoratori autonomi (a condizione che vi sia un'entità giuridica che possa essere trasferita).

Questa definizione rappresenta l'opinione e il consenso dei membri del gruppo di esperti.

Trovare una definizione per le imprese familiari comune per tutti gli ordinamenti era uno dei principali obiettivi del rapporto.

Da quest'ultimo sono emersi anche diverse problematiche comuni alle PMI familiari e no:

La difficoltà di accesso al credito ed ai finanziamenti da parte degli istituti bancari rimane ancora ad oggi uno dei punti di debolezza delle PMI.

Entrando nello specifico delle PMI a conduzione familiare gli esperti hanno trovato diverse criticità:

Per prima cosa è stata evidenziata la mancanza di consapevolezza sull'importanza delle imprese familiari nel tessuto imprenditoriale europeo.

Le questioni di governance tornano come una delle problematiche principali. La difficoltà di far coincidere le due dimensioni, quella familiare e quella del business, logora la corretta e distaccata gestione aziendale. Dal rapporto viene evidenziato come risulta sempre più difficile bilanciare la sovrapposizione tra proprietà, affari e famiglia.

Risultano anche problematiche le questioni relative al trasferimento dell'azienda. In primo luogo, vengono evidenziati i problemi di natura finanziaria per poi spostarsi su quelle problematiche più inerenti alla vicenda del passaggio generazionale e sulla difficoltà del trasferimento di caratteristiche soggettive e manageriali tra gli interessati.

Tornando al discorso della mancata consapevolezza dell'importanza delle imprese familiari, viene sottolineato nel rapporto che risulta estremamente difficile per le PMI attirare e trattenere talenti nel settore.

Sappiamo che per loro natura le imprese familiari sono restie a favorire l'ingresso a soggetti terzi, ma con la crescita dimensionale dell'azienda quest'ultima non risulta una scelta di carriera per chi è esperto nei settori finanziari e manageriali.

Il suggerimento proposto dalla relazione è quello di sensibilizzare l'opinione pubblica su questa realtà così importante a livello economico, partendo in primis dalle università e dalle scuole.

Lo spirito del rapporto era quello di sollecitare il parlamento europeo a elaborare una legislazione specifica per i family business.

Il parlamento europeo nel 2015 con il rapporto sulle imprese familiari in Europa ha tracciato delle linee guida da seguire per gli stati membri, sollecitando le università e le scuole ad affrontare questo argomento in modo da aumentarne la consapevolezza.

Ad oggi però, a livello normativo, le imprese familiari seguono ancora la legislazione delle piccole e medie imprese.

Nel 2020, dopo la pandemia e i frequenti lockdown, il parlamento europeo ha presentato una relazione sulle strategie di crescita ed innovazione delle PMI. Includendo ovviamente anche le imprese familiari.

Lo scopo di questa relazione mette alla luce le nuove sfide generate dalla pandemia, e mette a disposizione una serie di linee guida e di stanziamenti per favorire la ripresa del settore.

Dell'evoluzione, delle strategie di crescita e della digitalizzazione all'interno delle imprese familiari parleremo nel capitolo 3.

### IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

#### *2.1 Il passaggio generazionale*

Il passaggio generazionale fa parte della vita di tutte le imprese familiari. Si definisce come il trasferimento della proprietà, del controllo e della gestione dell'azienda da una generazione all'altra.

Come analizzeremo durante il corso dell'elaborato è un avvenimento di primaria importanza; se pianificato e gestito con cura porta alla continuità dell'impresa, in caso contrario, nella peggiore delle ipotesi, al fallimento di quest'ultima.

Il primo passaggio generazionale, secondo il già citato rapporto ISTAT è il più difficile. Le motivazioni sono riconducibili al fatto che di solito il primo passaggio è quello più improvviso e meno pianificato, soprattutto nei modi e nei tempi che invece andrebbero adottati.

La durata della prima generazione al comando è in media è di 25 anni, scende a 21 anni per la seconda generazione.

Anche l'età media durante il quale viene affrontato il passaggio è molto alta. Sempre secondo l'ISTAT la pianificazione e la programmazione del passaggio generazionale inizia non prima del compimento dei 60 anni da parte del proprietario, spostando in avanti l'effettivo avvenimento del passaggio generazionale. Infatti il 67% degli imprenditori italiani abbandonano l'impresa prima dei 71 anni di età, lasciando il posto all'erede che è inevitabilmente in età adulta.

La naturale aspirazione del fondatore è quella di trasmettere l'azienda ai figli o ai nipoti.

Il fondatore preferisce che il suo successore sia interno alla famiglia e che abbia fatto parte della vita dell'impresa negli anni precedenti al passaggio. Ad oggi il 68% degli imprenditori preferisce che l'impresa resti nelle mani della famiglia.

Secondo il rapporto sulle imprese dell'ISTAT 2021 la questione del ricambio generazionale riguarda, tra il 2013 e il 2023, poco più di un quinto delle imprese italiane. L'8,8% che

dichiarava di avere già affrontato questa transizione tra il 2013 e il 2018, circa l'1% nel 2019 e il 10,8% che prevedeva di realizzarla tra il 2020 e il 2023. Le microimprese coinvolte nel fenomeno sono il 18,6%, incidenza che sale al 29,5% per le imprese con oltre 10 addetti e al 32,8% per quelle che superano i 50 dipendenti.

Per tre imprese su quattro il passaggio da una generazione all'altra ha consentito di mantenere invariato il ruolo della famiglia proprietaria o controllante e in quasi il 20% dei casi ha rappresentato un rafforzamento: la quota di imprese che ne rilevano una riduzione o perdita è, in media, solo del 7%.

Un problema sempre più diffuso è che i figli o i nipoti di un imprenditore non hanno interesse nel continuare l'attività familiare. Ma cosa succede in questo caso?

Si ricorre all'assunzione di un management esterno, oppure alla cessione dell'azienda.

Il fenomeno appena descritto è un problema della realtà imprenditoriale italiana degli ultimi anni. Infatti, secondo la ricerca del Family business lab (Fabula) della Liuc e del Center for young and family enterprise (Cyfe) dell'Università di Bergamo, solo 1 studente su 10 ha intenzione di essere parte integrante del passaggio generazionale e di proseguire l'impresa fondata dai familiari.

Come descritto dall'articolo del Sole 24 Ore la ricerca è stata fatta su un campione di studenti di cui il 16% hanno attività familiari presenti sul territorio italiano, di questi solo il 9% è favorevole al prendere il controllo e la proprietà dell'impresa di famiglia, il resto degli studenti preferisce invece cercare un impiego in una grande corporate o creare una start up.

Non è da escludere, come detto dal prof. Salvatore Sciascia, che la gran parte di questi preferisca prima accumulare esperienza fuori dal nucleo familiare per poi ritornare in età più adulta.

L'ISTAT conferma questi dati ed aggiunge le complicazioni legislative e burocratiche come ulteriori problemi più diffusi al compimento del passaggio generazionale.

Per dare un'idea ancora più chiara del fenomeno basta pensare che il 30% delle aziende falliscono proprio con l'arrivo di questa fase così delicata. Dalla seconda alla terza generazione questa percentuale sale ancora. Per capire meglio il grado di difficoltà delle circa 35.000 imprese familiari coinvolte ogni anno in un passaggio generazionale, mediamente solo il 30% circa di esse sopravvive con la seconda generazione, solo il 12% con la terza, e circa il 3% continua ad operare oltre la quarta generazione. Studiosi ed esperti di strategia aziendale

definiscono questo fenomeno “sindrome di Buddenbrok”. Questo termine è ripreso dal romanzo di Thomas Mann (1901) *I Buddenbrook, decadenza di una famiglia*.

In realtà nel libro non è evidenziata nessuna sindrome come quella descritta dagli studiosi del settore, ma vi si racconta la storia di una famiglia che con il passare del tempo vede le nuove generazioni sempre più svogliate riguardo al mantenimento dell'integrità familiare, causandone quindi la definitiva decadenza.

In un senso più economico aziendale l'espressione “la sindrome dei Buddenbrook” viene usata per identificare quelle situazioni nelle quali le generazioni successive si mostrano poco interessate alla gestione dell'impresa di famiglia e la portano in rovina.

Il passaggio generazionale è un processo che non interessa solo il fondatore e il suo testimone, ma tutti i soggetti che direttamente o indirettamente fanno parte della vita dell'impresa. Alcuni di questi stakeholders, come vedremo, saranno parte integrante di alcune fasi importanti.

Come abbiamo detto la figura del fondatore è la diretta interessata nel lasciare la proprietà e il controllo ad un testimone scelto come suo erede. Il valore emotivo che questo passaggio porta insieme a sé è incalcolabile e molte volte sottovalutato dai familiari o dagli altri membri dell'impresa. Non bisogna però semplificare il tutto; durante questo fenomeno l'imprenditore non tramanda solo la proprietà e il controllo al suo successore, ma anche un insieme di capacità e caratteristiche distintive che è riuscito a maturare durante la sua vita.

La figura dell'imprenditore può riassumere al suo interno diverse prerogative peculiari:

- 1) Titolarità
- 2) Controllo
- 3) Gestione
- 4) Expertise
- 5) Visibilità (nel contesto economico sociale e territoriale)

Il trasferimento di queste caratteristiche non può essere immediato ma richiede tempo, affinamento e pianificazione.

Possiamo partire dall'*expertise*, ovvero quel set di conoscenze maturate durante anni ed anni di lavoro dall'imprenditore. Questa prerogativa, a differenza di tutte le altre, è quella che viene tramandata con più piacere dalla parte interessata. Per fare ciò il processo richiede tempo e per

farlo al meglio è necessario che il testimone partecipi alla vita dell'impresa anche prima del periodo dell'avvicendamento generazionale in modo tale da capire tutti quei meccanismi intrinseci nella vita lavorativa di tutti i giorni.

*Titolarità e gestione* sono le più difficili da trasferire per un imprenditore, sia a livello pratico che emotivo.

In particolar modo la *visibilità* è, tra tutte le elencate, quella prerogativa che si collega direttamente con il mondo di stakeholders esterni all'impresa. Parliamo di clienti, fornitori e collaboratori che aiutano a portare avanti l'attività aziendale e che contribuiscono a creare quella visibilità che affeziona il territorio e le persone al marchio. Basti pensare che spesso i consumatori acquistano un prodotto solo perché affezionati al marchio o all'imprenditore stesso che lo ha prodotto. Tramite la visibilità l'imprenditore conquista una reputazione che crea valore aziendale. Per questo motivo non è facile trasferire una caratteristica così soggettiva, maturata e migliorata sempre di più nel tempo.

Il trasferimento di queste prerogative richiede una puntuale e precisa pianificazione.

## *2.2 Le fasi del passaggio generazionale*

Si può dividere il passaggio generazionale in 7 fasi consecutive. Come detto ad inizio capitolo la pianificazione di queste fasi gioca un ruolo fondamentale per la corretta esecuzione ed implementazione del ricambio generazionale.

### 1) Elaborazione

Il tutto parte dal momento in cui l'imprenditore si rende conto del bisogno di trovare un erede. La consapevolezza del bisogno di cambiare qualcosa con cui si affronta questo delicato processo è un primo grande passo per la corretta esecuzione.

Nella fase dell'elaborazione si inizia a capire che c'è un bisogno reale di cambiare direzione e titolarità, considerando che il diretto interessato per questioni personali o di età non può continuare a svolgere le sue mansioni.

Oltre alla parte strettamente soggettiva e personale di questa prima fase si aggiunge una parte più pratica ed oggettiva in cui si iniziano ad immaginare e successivamente a calcolare gli impatti di questa decisione.

Durante l'elaborazione non si fa ancora niente di concreto ed osservabile dall'esterno, è una parte in cui l'imprenditore deve esaminare attentamente la sua posizione e capire a pieno che c'è bisogno di un cambiamento.

L'elaborazione, presenta diverse criticità.

La questione della tempistica è la prima criticità. La fase di elaborazione, infatti potrebbe richiedere tempi di maturazione molto lunghi. Fondamentale per l'imprenditore pianificare a livello temporale ogni stadio di questa fase per evitare di allungare eccessivamente le tempistiche.

In questa fase è necessario che l'imprenditore non rimanga solo e che si confronti con i familiari o anche con dei consiglieri esterni od interni in modo tale da fornire un parere più oggettivo e distaccato da quello suo personale. È molto importante però che il livello di esperienza dei suoi consiglieri sia alto e che gli fornisca un aiuto concreto al fine di una buona elaborazione del problema.

In questo momento si può fare solo una stima dei possibili impatti che il passaggio generazionale porterà all'azienda, la difficoltà di calcolo di questi ultimi infatti è un'altra



criticità non trascurabile. Un errore di stima potrebbe avere delle conseguenze anche gravi per l'impresa, fondamentale quindi non fare troppo affidamento sui calcoli effettuati in fase di previsione ma portarli in una fase successiva per avere una sicurezza maggiore.

Un'ulteriore difficoltà che si può riscontrare è quella di riuscire a separare la scelta dalla gestione quotidiana dell'azienda, prestando particolare attenzione alla definizione del proprio ruolo a seguito del passaggio generazionale. Capire se si rimarrà in azienda o meno è fondamentale per riuscire a tracciare al meglio il profilo del potenziale successore.

## 2) Decisione

Per prima cosa è doveroso sottolineare che tra questa e la prima fase potrebbe passare molto tempo, proprio per la delicatezza e importanza delle decisioni prese durante l'elaborazione.

In quanto successiva alla fase dell'elaborazione la fase della decisione rappresenta la maturazione delle decisioni prese.

A questo punto l'imprenditore definisce e chiarisce la sua legacy<sup>1</sup> in termini di evidenza del passato e traccia il futuro dell'azienda.

Dopo aver evidenziato la sua eredità nei confronti dell'azienda, l'imprenditore chiarisce la sua posizione successiva al passaggio generazionale. Identifica il suo nuovo ruolo o attività, il suo perimetro di ingerenza all'interno delle dinamiche aziendali ed infine definisce se sono presenti partner esterni che lo affiancheranno durante tutto il processo.

Queste decisioni, se non eseguite, rappresentano le criticità tipiche di questa fase;

la mancata definizione di linee guida o di una legacy poco approfondita potrebbe portare ad incongruenza con il futuro diventando forvianti per l'attività di impresa.

La questione del ruolo dell'imprenditore dopo il passaggio generazionale rimane ancora una delle problematiche più frequenti, per questo è fondamentale che questa decisione sia presa con serietà e attenzione.

## 3) Pianificazione

In questa fase l'imprenditore definisce il percorso migliore da seguire, sottolineando e impostando i processi più importanti per far sì che il passaggio generazionali risulti di

successo. Risulta fondamentale per l'imprenditore pianificare al meglio anche ogni tipo di strategia e fare in modo che il profilo del successore sia il più in linea possibile con la visione strategica di lungo termine adottata dall'impresa. Il 10% dei fallimenti delle aziende deriva dalla mancata pianificazione e gestione del passaggio generazionale.

Oltre a definire il percorso più adatto all'impresa la pianificazione deve obbligatoriamente definire anche:

le tempistiche in modo preciso e dettagliato. Sapere precisamente come è stata pianificata ogni fase del passaggio aiuta in primis imprenditore e successore e in second luogo tutti i membri dell'impresa.

L'assenza di pianificazione rende improvviso ed inaspettato il momento del cambio di generazione.

Un aspetto molto importante è quello del cosiddetto punto di non ritorno. L'imprenditore coscientemente deve decidere quando arriverà il giorno esatto del suo allontanamento dall'azienda. È molto importante che eviti di procrastinare questo momento e che una volta presa la decisione non si tiri indietro. Oltre ad essere importante per l'azienda la pianificazione del punto di non ritorno è una decisione molto personale che rappresenta per l'imprenditore un patto con sé stesso. A livello simbolico rappresenta la conclusione "soggettiva" di tutto il passaggio generazionale.

Oltre alle tempistiche è di fondamentale importanza scandire bene le fasi e i momenti di verifica.

È vero che non bisogna allungare troppo i tempi di questa fase ma è fondamentale prendersi i tempi giusti per fermarsi e verificare tutto ciò che è stato fatto fino a quel momento. Per ipotesi e calcoli sugli impatti successivi al passaggio è fondamentale che le imprese familiari si rivolgano a partner esterni come aziende di consulenza, servizi di private banking e family office per la gestione patrimoniale aziendale. Ovviamente anche il parere dei familiari è di fondamentale importanza ma rischia di essere poco oggettivo, mettendo al primo posto strategie familiari rispetto a strategie operative per l'impresa. Come rilevato da un articolo del Sole 24 Ore il ricorso a istituti di private banking e di consulenza sta aumentando notevolmente per agevolare il processo di pianificazione. La pianificazione, infatti, prevede un

affinamento tra la parte patrimoniale e finanziaria dell'impresa con la sua visione strategica di lungo termine.

Un parere esterno è quindi preferibile per prendere decisioni delicate; permette di avere una visione più ampia e soprattutto distaccata dalla vicinanza che c'è tra l'imprenditore e la sua azienda.

A questo punto per l'imprenditore è di cruciale importanza redigere un piano di comunicazione dettagliato e completo per tutti quelli che partecipano alla vita lavorativa dell'impresa; devono essere informati del possibile ricambio generazionale e per nessuno deve essere una sorpresa. Come vedremo nei prossimi capitoli non sempre il successore è ben accetto all'interno delle dinamiche aziendali, a causa di piani di comunicazione inefficaci che peggiorano la posizione dell'erede agli occhi di dipendenti e clienti.

La comunicazione si articola su 3 pilastri fondamentali:

- 1) Cosa comunicare: l'imprenditore deve scegliere cosa comunicare. La visione e il percorso, come cambierà l'azienda, perché cambierà e quali sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Fondamentale quindi scandire i tempi e le tappe di questo delicato percorso.
- 2) A chi comunicare: ricordiamo che ci sono interlocutori più o meno coinvolti nel passaggio generazionale; di fondamentale importanza quindi articolare un piano di comunicazione su diversi livelli di interlocutori, canali e priorità a seconda dei diversi livelli di confidenzialità. Qui si capisce chi verrà coinvolto e con quale livello di riservatezza o importanza gli verranno comunicate le informazioni sul passaggio generazionale.
- 3) Come comunicare: il come comunicare gioca un ruolo importante nel piano di comunicazione. Sono preferibili incontri mirati o riunioni in cui si affronta di persona l'argomento. L'articolazione del messaggio è preferibile secondo i tempi pianificati per il processo. In questa fase è fondamentale che si monitorino e valorizzino i progressi per capire al meglio come le decisioni impattano sulla realtà aziendale.

Dopo aver enunciato queste fasi in cui il protagonista è principalmente l'imprenditore, spostiamo l'attenzione verso gli altri due attori del ricambio generazionale: il successore e l'azienda.

#### 4) Predisporre l'azienda

Questa è la fase in cui si prepara l'azienda al passaggio generazionale e nello specifico si individuano tutti gli stakeholder che lo accompagneranno. In questa fase un aiuto esterno potrebbe risultare fondamentale in quanto bisogna capire chi affiancherà il successore nella nuova predisposizione aziendale.

L'imprenditore dovrà infatti rivedere:

- L'assetto proprietario e finanziario: come abbiamo visto ad oggi ci sono molti servizi di private banking e dei family office che forniscono assistenza sotto un profilo finanziario e patrimoniale.
- I processi gestionali
- La struttura organizzativa
- Strategia aziendale

Questa fase, come le altre non è esente da criticità. Bisogna stare molto attenti nell'identificare il livello, la varietà e il numero di stakeholder che accompagneranno il passaggio generazionale. Ricordando i rapporti molto "umani" che l'imprenditore ha con tutti i suoi stakeholder è facile che si tenda a valorizzare la vicinanza, l'amicizia e la fedeltà piuttosto che la varietà e l'impatto del contributo che potrebbero apportare all'azienda.

Bisogna stare molto attenti a rendere l'azienda flessibile all'arrivo del successore in modo tale da garantire per tutto il periodo una struttura organizzativa solida e un impianto produttivo efficiente.

Come detto nella fase di pianificazione, la comunicazione è fondamentale per preparare al meglio l'azienda. Non bisogna andare incontro al rischio che il passaggio generazionale sia mal compresa per comunicazione inefficacie.

Nel caso di grandi aziende familiari, come vedremo nei prossimi paragrafi, la preparazione del management e del CDA deve essere di alto livello. Devono entrambi essere preparati ad accogliere e supportare l'inserimento e lo sviluppo del successore all'interno delle dinamiche aziendali.

## 5) Predisporre il successore

Altro protagonista del passaggio generazionale è ovviamente il successore. La fase dell'individuazione del successore risulta molto delicata e difficile.

Come abbiamo visto nel corso dell'elaborato l'imprenditore dell'impresa familiare ha un orientamento di lungo periodo e la sua pianificazione strategica è incentrata sul mantenere il business all'interno della famiglia per più generazioni.

Abbiamo visto però come il nepotismo e lo scarso grado di apertura verso l'esterno rappresenta uno dei punti di debolezza dei family business. È fondamentale per l'impresa che colui che è chiamato alla gestione dell'attività sia preparato ed abbia delle competenze manageriali. Per questo durante la fase di predisposizione del successore bisogna valutare attentamente il livello di preparazione e di motivazione.

Il percorso di avvicinamento riguarda molto da vicino il successore ed è fondamentale che ne sia parte integrante fin da subito. Deve esserci prontezza anche da parte dell'impresa nell'accogliere il successore in modo tale da favorire la fluidità del processo; per questo è fondamentale che il profilo dell'erede sia adatto alle caratteristiche sia strutturali che culturali dell'impresa.

Le criticità di questa fase sono molteplici.

Innanzitutto, c'è molta incertezza nell'individuazione del successore all'interno di una selezione di candidati che possono essere sia esterni che interni. Come abbiamo detto più volte però si cerca sempre di rimanere in famiglia; quindi, bisogna abituare e istruire il familiare fin dai primi passi all'interno dell'impresa.

Ritorna la criticità della comunicazione durante il processo di selezione, volta a garantire interazione tra le parti interessate. Anche in questo caso se svolta in maniera inefficace non riuscirà ad assicurare l'allineamento tra gli obiettivi strategici e il profilo del successore.

Possono sorgere problemi in merito alla motivazione e all'allineamento con il successore con il profilo e il percorso identificato. Fondamentale infatti capire prima l'aspirazione e il grado di motivazione del successore per non ritrovarsi in situazioni scomode dopo l'avvenimento del passaggio generazionale.

Come regola generale è il successore che deve adattarsi all'azienda, non il contrario. Infatti, la situazione opposta è praticamente impossibile, richiederebbe tempi di sviluppo troppo lunghi

che graverebbero sui costi e sulla produttività dell'impresa stessa. Ricordiamo però che non bisogna imporre i modi di fare. Ogni manager, interno o esterno all'impresa ha delle caratteristiche personali che molto spesso non sono uguali tra loro. Bisogna quindi lasciare al successore il giusto grado di indipendenza senza però stravolgere le dinamiche aziendali.

## 6) Monitoraggio

Sesta fase del passaggio generazionale è il monitoraggio. Abbiamo visto negli scenari precedenti quanto è importante la pianificazione e il monitoraggio di ogni fase del passaggio generazionale.

Questa fase, che in realtà è svolta in contemporanea con le altre, prevede una revisione periodica di tempi, costi e verifica del costante allineamento tra i tre protagonisti del passaggio generazionale: l'imprenditore, il successore e l'azienda.

Il disallineamento di queste tre direttrici è una delle criticità maggiori di questa fase, insieme alla difficoltà di selezionare indicatori utili ed efficaci per un corretto monitoraggio del percorso e dei risultati.

Bisogna valutare l'impatto di ogni piccola modifica sul piano originale prevedendo possibili evoluzioni impreviste nel piano principale.

## 7) Conclusione

Ultima fase di tutto il passaggio generazionale avviene quando effettivamente è eseguito il ricambio generazionale con conseguente cambiamento di gestione a livello imprenditoriale.

Arrivati a questo punto tutte le altre fasi devono essere state completate e superate con successo. Rimane però l'ultima criticità: l'effettivo allontanamento del predecessore. La mancata definizione e una comunicazione inefficace della data di addio rappresentano il rischio maggiore di questa fase del processo.

## *2.3 I protagonisti del passaggio generazionale*

Le tre direttrici per il successo del passaggio generazionale:

- 1) Evoluzione del percorso dell'imprenditore
- 2) Evoluzione del percorso dell'azienda
- 3) Evoluzione del percorso professionale e personale del successore

L'unione tra queste direttrici darà la visione futura dell'azienda: come sarà diversa da oggi, dove farà la differenza, cosa avrà lasciato alle spalle e cosa invece andrà ad acquisire.

Deve esserci armonia fra le parti, il passaggio è spesso visto come una sfida o un conflitto tra gli interessati. Deve essere invece un momento di incontro in cui si crea qualcosa di nuovo e si spinge la generazione entrante a fare sempre meglio.

L'efficacia del passaggio generazionale dipende dalla capacità di allineare queste tre direttrici.

### - L'imprenditore

Come abbiamo visto precedentemente l'imprenditore è di fondamentale importanza per ogni fase del passaggio generazionale. Per affrontare questo fenomeno così complesso e delicato deve svolgere alcune mansioni in più, rispetto a quelle elencate precedentemente, che permettano un collegamento diretto tra lui, l'azienda e il successore.

Per prima cosa deve capire ed esplicitare al meglio il DNA e le caratteristiche dell'impresa. Questo risulta molto importante per la stesura del codice evolutivo.

Il codice evolutivo è un prospetto, una guida e un punto di riferimento per l'azienda e per chi prenderà il suo posto. Consiste nell'aggiornamento della visione, della missione e dei valori che guideranno l'impresa nel post successione. Possiamo definirlo come un profilo dell'azienda di domani. Fa capire a tutti gli interessati che tipo di evoluzione e cambiamento affronterà l'azienda durante il processo di ricambio generazionale, prestando particolare attenzione nello spiegare:

quanto sarà diversa dal presente, quali sfide dovrà affrontare indicando il livello di professionalità e competenza richiesto. Aiuterà a far capire a tutto il sistema aziendale quali delle capacità e competenze lasciare e quali invece valorizzare per far fronte alle nuove sfide previste.

Una volta stilato il codice evolutivo, l'imprenditore deve identificare le caratteristiche ideali che il profilo del successore deve avere. È fondamentale che il profilo scelto sia in linea con il codice evolutivo, con la strategia e con la visione futura dell'azienda.

Deve scegliere un messaggio da comunicare e farlo secondo i tempi e i modi esplicitati nella fase della pianificazione.

Fatto questo deve chiarire il programma da seguire durante tutto il passaggio generazionale e fare attenzione che tutte le fasi sopracitate siano eseguite correttamente.

#### - L'azienda

Come detto in precedenza il passaggio generazionale non riguarda solo imprenditore e successore ma l'azienda nella sua interezza. È fondamentale capire come la successione generazionale impatta ai diversi livelli dell'organizzazione. Al crescere della dimensione aziendale e quindi dei livelli organizzativi diventa sempre più importanza la competenza di questi ultimi, potendo aiutare ed indirizzare gli altri due protagonisti.

È importante mantenere allineati 3 diversi livelli organizzativi:

il CDA

il management

il clima e la cultura aziendale

Il CDA è un elemento vitale per elaborare, trasmettere, indirizzare e raccordare le decisioni, le strategie e i comportamenti. Svolge un importante ruolo di cuscinetto nel critico momento in cui l'imprenditore dovesse essere già andato via e si è ancora in assenza di successore che risponde al profilo ideale disegnato. Fondamentale dotarsi di un CDA capace di interpretare il momento di cambiamento e di accompagnare gli interessati durante tutte le fasi del passaggio. La sua grande importanza è da ricondursi al fatto che fa da legante tra la situazione passata e futura. È un punto di riferimento per tutti i membri dell'impresa partendo dalla famiglia arrivando al management, fino al successore e imprenditore in caso di stallo. Si deve adeguare al passaggio facendo tutto ciò che è possibile per favorire l'evoluzione attesa.

Il management deve accompagnare il passaggio generazionale valutando il grado di affinità dei manager con quello che sono i driver e le evoluzioni attese del ricambio generazionale.



Fondamentale che sia affinità tra il management e le strategie sviluppate per la successione. All'interno vanno valorizzati i profili manageriali, e se necessario, come abbiamo visto precedentemente, si deve ricorrere all'assunzione di un manager esterno che aiuterà la fluidità di tutto il processo.

Bisogna che a livello manageriale vengano sviluppate nuove competenze e capacità per favorire l'implementazione delle nuove strategie. Bisogna capire quali competenze maturate vanno mantenute e rafforzate, e quali invece lasciate per far spazio a quelle nuove.

Il management deve inoltre eseguire un'accurata revisione dei meccanismi e della struttura della governance, valutando e individuando tutte quelle aree che possono facilitare l'inserimento del successore all'interno dell'azienda.

Come ultimo punto, ma non meno importante, bisogna capire qual è la percezione del passaggio generazionale da parte dell'intera organizzazione. Capire che clima si respira e il livello di affinità culturale tra l'azienda e il successore risulta di grande aiuto per capire su quale terreno si muoverà il nuovo entrato. Un'analisi di clima in affiancamento al lancio del piano di comunicazione aiuta a rilevare aspetti chiave all'interno della popolazione aziendale. In particolare, la rilevazione viene effettuata per capire:

- Le attese che i membri dell'azienda hanno sul futuro dell'impresa e sul futuro del nuovo successore
- Propensione
- Elementi di riferimento su cui lavorare insieme e per aumentare la fiducia nel successore
- Spirito di appartenenza che come abbiamo visto, all'interno delle imprese familiari è alto in ogni livello organizzativo. Più è sentito questo spirito di appartenenza all'impresa e alla famiglia, più saranno positive le prospettive del ricambio generazionale.
- Il successore

La prima scelta da fare è se debba essere interno od esterno all'azienda. La risposta non è scontata. Come abbiamo visto ad inizio capitolo la percentuale di ragazzi che vogliono prendere il posto di un parente all'interno dell'impresa di famiglia è molto bassa. Il disinteresse delle nuove generazioni è uno dei principali problemi, in aggiunta alla possibilità che non siano abbastanza preparati a ricoprire una carica così importante.

Durante la decisione occorre quindi verificare le qualità dei successori familiari e procedere alla ricerca di un manager non familiare nel caso questi non siano in grado di esprimere capacità gestionali sufficienti. In alcuni casi può essere opportuno individuare un eventuale acquirente laddove la nuova generazione, oltre a non avere le giuste capacità, manifesti anche scarsa attitudine al ruolo proprietario e scarsa motivazione nel mantenere il business di famiglia.

A prescindere dalla provenienza del successore occorre procedere nel seguente modo:

#### 1) Analisi e valutazione del profilo:

Questa analisi va effettuata seguendo quello che è il profilo ideale tracciato all'inizio del processo. Fondamentale che capisca il codice evolutivo e che lo faccia proprio, più c'è affinità e più è probabile che il ricambio generazionale vada a buon fine. I requisiti tecnici e professionali sono solo le caratteristiche utili prese in considerazione nella fase iniziale ma non sono sufficienti a garantire la prendibilità del profilo in un ruolo così ampio.

I fattori distintivi sono da ricercare nelle cosiddette "soft skills". Sicuramente faranno la differenza la capacità di imparare ed adattarsi velocemente, rielaborando tutto ciò che ha acquisito durante la sua formazione per applicarlo in un nuovo contesto lavorativo.

#### 2) Percorso di sviluppo e di inserimento

Con bassissime probabilità il profilo del successore sarà già pronto per rivestire il ruolo per lui disegnato. Per questo occorrerà sviluppare un percorso di formazione adeguato.

Questo percorso, in particolare se si parla di una successione all'interno della famiglia, non è rapido ma potrebbe richiedere diverso tempo. Possiamo dire che prima si inizia meglio è.

Abituare fin da subito il successore alla vita di impresa è una delle modalità più lunghe da seguire ma che con molta probabilità assicurerà al successore la capacità di sviluppare le conoscenze e competenze richieste. In questo modo con l'arrivo del passaggio generazionale l'erede avrà già sviluppato tutte le capacità necessarie per poter svolgere il ruolo del familiare uscente. Le esperienze personali utili a formare il profilo del successore è bene che non vengano prese solo all'interno dell'azienda; il confronto con l'ambiente esterno lo aiuterà sicuramente a sapersi muovere anche nell'ambiente competitivo.

Durante il percorso di inserimento devono essere presi in considerazione diversi fattori:

il primo fattore da considerare è il livello di allineamento tra il codice evolutivo, la cultura aziendale e il successore.

Da calcolare attentamente il posizionamento di breve e lungo periodo del successore rispetto allo spazio ancora presidiato dall'imprenditore uscente e lo spazio occupato dal management. Riguardo imprenditore e management bisogna capire che tipo di adattamento è richiesto per agevolare il processo e l'ingresso del successore.

Come per tutto il passaggio generazionale anche il percorso di sviluppo ed inserimento deve essere pianificato attentamente. Vanno scanditi tempi, modalità e definiti precisamente gli obiettivi da raggiungere.

Una volta effettuato il percorso di inserimento è bene per il successore che si affianchi di mentori esterni od interni, in questo modo potrà consigliarsi, confrontarsi e misurarsi mentre porta avanti il suo processo di crescita.

### 3) Aree del profilo da sviluppare

Le aree da sviluppare sono raggruppate in 2 macroaree: quelle che riguardano l'ambiente interno e quelle che riguardano l'ambiente esterno.

Svolgere il processo verso l'esterno permette al successore di acquisire credibilità professionale rispetto all'ambiente di riferimento dell'azienda. Confrontandosi con l'ambiente competitivo svilupperà una visione più ampia rispetto a quella che potrebbe sviluppare all'interno dell'azienda, creandosi quindi una flessibilità mentale capace di creare strategie alternative rispetto a quelle precedentemente implementate con uno sguardo verso la crescita o la diversificazione futura.

L'ambiente interno invece, permette di acquisire consapevolezza della natura e delle origini della cultura aziendale e familiare, dei valori, del contesto specifico e del clima interno. Tutto ciò gli permetterà di capire quali sono quegli elementi che tengono insieme i membri dell'azienda e che trainano la comunità. Una volta elaborate tutte queste informazioni sarà in grado di riconoscere meglio i punti di debolezza e i limiti dell'azienda.

Il profilo del successore, quindi, deve articolarsi secondo 4 direttrici fondamentali per l'attività imprenditoriale: azienda, mercato, leadership e managerialità.

A seconda delle sfide e delle esigenze dell'impresa l'erede dovrà sapersi muovere tra queste 4 direttrici sviluppando capacità utili per la gestione futura dell'attività di impresa.

## *2.4 Successo o fallimento del passaggio generazionale. Le caratteristiche di un passaggio generazionale di successo e gli errori tipici.*

Un interessante contributo alla definizione di corretto passaggio generazionale è stato dato dai professori Guido Corbetta e Alessandro Minichilli.

Insieme hanno elaborato una guida per i passaggi generazionali grazie ad una collaborazione tra l'università Bocconi di Milano e Assolombarda.

Hanno indicato sette condizioni per un passaggio generazionale di successo e individuato alcuni errori tipici da non commettere durante la fase di ricambio generazionale.

Partiamo dalle condizioni di successo:

### 1) Distinguere l'impresa dalla famiglia.

Come visto più volte nel corso dell'elaborato per le imprese familiari la distinzione tra le strategie per l'impresa e le strategie familiari non è molto facile, anzi è una delle criticità maggiori.

All'interno dello studio vengono infatti distinti due tipi di imprese familiari:

Le prime sono imprese che vedono l'azienda ben distaccata ed autonoma dalla famiglia. Questo porta quindi ad un grado di apertura più elevato che si traduce nella disponibilità all'utilizzo di capitali non familiari agevolando così strategie di crescita e di diversificazione difficilmente applicabili con il solo patrimonio familiare. L'ingresso in azienda di manager esterni favorisce una gestione più competente in caso i familiari non fossero preparati a ricoprire ruoli manageriali. Tutto questo indica la propensione della famiglia a far crescere il business privilegiando gli interessi dell'impresa a quelli personali.

Il secondo tipo di impresa familiare proposto nell'elaborato è quello opposto. Un'azienda con un grado di apertura molto ristretto e che vede il business solo come un mezzo per tutelare i propri interessi. Questo tipo di famiglie tendono a rinunciare a investimenti che prevedono l'apporto di capitali esterni, o l'inserimento nell'impresa di soggetti terzi. Il loro obiettivo è quindi quello di rimanere sempre in famiglia cercando di implementare strategie che portino vantaggi solo ed esclusivamente per i familiari.

### 2) Applicare un sistema di governance moderno

Questo punto è definito dai due professori come una manifestazione tangibile della volontà dei proprietari di privilegiare la continuità aziendale.

Si traduce nell'elaborare un sistema di governance che diminuisca la possibilità di avere degli stalli decisionali.

Il primo consiglio è quello di utilizzare un meccanismo di tipo giuridico-istituzionale, come una Holding, attraverso il quale la famiglia può separare i temi inerenti alla proprietà da quelli gestionali manageriali.

In secondo luogo, bisogna rispettare la burocrazia interna, per questo bisogna avere una chiara ripartizione dei ruoli in cui si sa esattamente chi deve riportare a chi. In questo modo c'è più chiarezza nel processo decisionale e la famiglia può controllare in modo più efficiente ed ordinato.

Bisogna definire attentamente il ruolo del presidente e le rispettive mansioni. Ha responsabilità importanti in quanto fa da punto di riferimento per la famiglia, dirige e organizza il lavoro aziendale.

Possiamo dire che a livello di responsabilità e di mansioni è molto simile ad un presidente di imprese non familiari, ma nel caso di queste ultime deve avere capacità di dialogo molto più elaborate per poter riferire alla famiglia proprietaria.

Come ultimo punto della governance moderna si sottolinea l'importanza di comporre con cura il consiglio di amministrazione, favorendo anche l'ingresso di consiglieri esterni ed indipendenti dal nucleo familiare.

### 3) Valutare la “competenza” più dell’“appartenenza”

Abbiamo visto come molte volte nelle imprese familiari si preferisce assumere all'interno della famiglia solo per appartenenza al nucleo familiare.

Bisogna cambiare questa tendenza e affermare la meritocrazia anche a livello di eredi familiari. Bisogna quindi svolgere una valutazione dei familiari in modo tale da poter verificare se rispettano i criteri di performance richiesti.

Anche in questo caso è molto consigliato che la valutazione sia svolta da un attore terzo, oltre che dai membri della famiglia, in modo tale da dare un parere il più oggettivo e distaccato possibile.

Senza questa cultura che valorizza il merito e le capacità si afferma il cosiddetto nepotismo, che, come abbiamo visto, è un punto di debolezza delle imprese familiari.

#### 4) Definire (presto e bene) le regole condivise per il cambiamento

Qui i due autori sottolineano la difficoltà di affrontare qualsiasi cambiamento. Sottolineano l'importanza dell'analisi, della pianificazione e del monitoraggio di ogni parte del processo che si va ad implementare.

La condivisione dei valori, cultura e competenze familiari sono un buon punto di inizio ma senza un'attenta pianificazione non è sicuro l'esito del passaggio.

Vengono proposte alcune linee guida da seguire quando ci si trova davanti a dei cambiamenti: i cambiamenti devono essere affrontati con una pianificazione che permetti di eseguirli per i tempi e per i modi richiesti.

Bisogna scegliere quei cambiamenti che aumentino il valore e la competitività dell'impresa. Quelli specificatamente familiari si risolveranno in un secondo momento.

Bisogna ricercare equilibrio tra le dimensioni di famiglia, proprietà e impresa e fare tutto il possibile per evitare blocchi decisionali e rallentamenti favorendo l'uscita di familiari dissenzienti.

#### 5) Prepararsi agli imprevisti: condizioni patrimoniali

Nel rapporto si sottolinea l'importanza di avere una gestione patrimoniale efficiente e una copertura utile in caso di imprevisti. Quindi si consiglia di istituire dei veri e propri patrimoni separati per far fronte ad eventuali difficoltà, alla necessità di liquidare familiari non interessati all'attività di impresa e se possibile frazionare il patrimonio tra familiari al fine di diminuire gli oneri fiscali derivanti dalla successione.

Da sottolineare che ogni azienda gestisce il patrimonio come meglio crede, ma la regola per non trovarsi impreparati è quella di destinarne una parte alla risoluzione di queste problematiche.

#### 6) Pianificare l'obiettivo e il processo

Il consiglio qui è quello di non adottare delle regole troppo rigide per il passaggio generazionale. È molto probabile che ci possano essere degli imprevisti durante la fase di ricambio generazionale; quindi, è meglio che il set di regole, obiettivi e soprattutto tutto il piano del passaggio generazionale si adatti man mano che si va avanti con le fasi disegnate.

## 7) Coinvolgere attori terzi

Abbiamo ripetuto più volte che è fondamentale che durante la scelta di strategie da seguire o banalmente durante la presa di decisioni importanti per l'impresa, l'imprenditore si avvalga dell'aiuto di soggetti esterni al nucleo familiare.

Il soggetto terzo deve essere un grande ascoltatore e molto paziente, deve avere fiducia nei protagonisti del passaggio generazionale ed offrire sempre un'opinione tecnica e trasparente.

I contributi che può portare all'impresa sono molti, i principali riguardano l'altissima specializzazione e competenze che vanno a colmare eventuali lacune dell'imprenditore, aiutando nella fase di giudizio.

Soprattutto grazie alle sue capacità il soggetto terzo può effettuare delle valutazioni con un altissimo grado di competenza, il che riduce sensibilmente la possibilità di prendere decisioni sbagliate.

Elencate le condizioni per un passaggio generazionale di successo lo studio analizza un campione di aziende, individuando quali sono gli errori tipici che portano al fallimento di questa operazione.

- 1) Il primo errore è rappresentato dalla confusione che può esserci nella definizione dei ruoli tra proprietà, governo e direzione.
- 2) Il secondo consiste nel considerare la successione come un obbligo verso il passato, influenzando ed indirizzando troppo le decisioni della generazione futura senza lasciargli il giusto grado di autonomia. Il passaggio generazionale, infatti, deve essere un'opportunità per il futuro, guidata dalla motivazione delle nuove generazioni e dalla fiducia che l'imprenditore uscente ripone nel suo successore
- 3) È opportuno ribadire che il passaggio generazionale non è un evento ma è un processo intrinseco nella vita aziendale. Tutte le imprese familiari sono soggette a questo fenomeno e le maggiori cause di insuccesso sono dovute alla non pianificazione per tempi e modalità adatte. Vederlo come un evento imprevisto ed inaspettato ritarda l'impresa e rischia di non poter essere competitiva nell'ambiente di riferimento.

- 4) Non trasmettere la visione imprenditoriale. Un errore comune porta a pensare che l'imprenditorialità sia una cosa innata nelle persone e che non è possibile da tramandare. Molti passaggi generazionali, infatti, si rivelano fallimentari proprio perché al successore non è stata trasmessa la visione imprenditoriale della generazione precedente. Inevitabilmente la gestione ed il controllo del successore, senza questo prerequisito, non risulteranno mai all'altezza dell'imprenditore precedente.
- 5) Nel caso di ricambio generazionale all'interno della famiglia un errore molto diffuso è quello di non impostare un dialogo tra genitore e figlio. Prima il successore comincerà a muovere i primi passi nell'impresa, meno sarà complicato il passaggio generazionale.
- 6) Non pensare che il solo trasmettere l'insieme di valori e la cultura aziendale siano sufficienti per la continuità aziendale. Senza dubbio sono molto importanti perché permetteranno al successore di sentire sua l'impresa dove lavora, ma le competenze e le capacità che porta con sé risulteranno il fattore distintivo per la competitività aziendale.
- 7) Come ultimo errore tipico viene ripreso il mancato coinvolgimento di soggetti terzi all'interno dell'azienda. Abbiamo più volte ripetuto come questo aiuto possa essere determinante nella corretta implementazione di strategie e presa di decisioni importanti per l'impresa. Ancora più importante però è quello di avvalersi di un aiuto esterno fornito da persone capaci e altamente qualificate. Solo il fatto di non avere pazienza, di non essere un bravo ascoltatore e di non rispettare il volere della famiglia può generare molti più problemi di quanto invece ne può risolvere erodendo ancora di più la fiducia della famiglia nei confronti di manager, consulenti o istituti esterni.



### EVOLUZIONE ED INNOVAZIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

Il focus principale di questo capitolo, oltre a sottolineare le strategie di innovazione e di crescita delle imprese familiari, è quello di fornire un quadro delle sfide che dovranno affrontare queste ultime successivamente al periodo pandemico.

#### *3.1 Strategie delle imprese familiari e non familiari*

La scala tipica di implementazione strategica di tutte le imprese è la seguente, ed è comune sia per le imprese familiari che per le imprese non familiari:

- 1) Si definisce la vision:
- 2) Si definisce la mission
- 3) si pongono degli obiettivi
- 4) si definiscono possibili strategie
- 5) si implementano le strategie passando dalla teoria alla pratica

Per la pianificazione e l'implementazione delle strategie bisogna obbligatoriamente fare determinate analisi volte a capire meglio l'ambiente esterno e l'ambiente interno.

L'analisi dell'ambiente competitivo permette all'impresa di capire al meglio dove posizionarsi. Ci sono diversi strumenti che aiutano ad analizzare l'ambiente di riferimento delle aziende che vogliono implementare nuove strategie.

Uno degli strumenti più utilizzati è il “modello delle 5 forze di Porter” utilizzato per valutare la propria posizione competitiva.

Il modello si propone per individuare le forze che operano nell'ambiente economico e che con la loro azione possono erodere la redditività dell'impresa.

Tali forze agiscono con continuità e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

Le 5 forze evidenziate da Porter sono:

- 1) Potere contrattuale dei fornitori
- 2) Potere contrattuale dei clienti
- 3) Minaccia di potenziali entranti
- 4) Minaccia prodotti sostitutivi
- 5) Concorrenza interna al settore

Monitorate e definite le forze che agiscono nel settore di appartenenza si ha una visuale più chiara dell'ambiente esterno e della posizione competitiva che ha l'impresa. In questo modo la scelta di possibili strategie è condizionata dalla posizione e importanza che l'impresa ha nel settore.

L'analisi dell'ambiente interno è di fondamentale importanza, in quanto aiuta a capire il set di risorse e di competenze a disposizione dell'impresa per l'implementazione di nuove strategie e per la creazione e il mantenimento di un vantaggio competitivo.

Le imprese familiari in questo caso hanno risorse fisiche molto simili a quelle delle imprese non familiari (similitudine che dipende ovviamente dal tipo di prodotto o servizio che offerto), ma se si sposta l'attenzione sul set di risorse e competenze soggettive si può vedere che qui c'è una grande differenza.

L'umanità e la familiarità con cui si gestiscono i legami con tutti i clienti e gli stakeholders permette alle imprese familiari di mantenere dei rapporti duraturi e funzionali; l'attaccamento al territorio di origine e la vicinanza con i dipendenti permette di ottenere un vantaggio rispetto ad imprese non familiari.

Una risorsa unica, inimitabile, di estremo valore ed infinitamente rara è l'essenza imprenditoriale del titolare. È rappresentata dall'idea, dalla cultura, da quei modi di fare unici di ogni imprenditore e che diventano parte integrante dei processi e delle attività dell'impresa. Anche la tradizione è vista, nell'ottica della RSV (resource based view) come una risorsa unica e distintiva. Riprenderemo l'argomento nel prossimo paragrafo vedendo come la tradizione può rappresentare un ostacolo o una fonte di vantaggio competitivo per l'innovazione nelle imprese familiari.

Per inquadrare meglio le strategie tipiche di tutte le imprese ricordiamo le fondamentali.

Parlando di crescita dimensionale o di quota di mercato dell'azienda si utilizzano principalmente le strategie di *integrazione* o quelle di *portafoglio*.

Per quanto riguarda le strategie di integrazione abbiamo:

- **Orizzontale:** è una strategia volta ad ampliare la quota di mercato e attirare molti più clienti tramite l'acquisizione all'interno dell'ambiente competitivo di un concorrente.

In questo caso la strategia è utilizzata quando si vuole aumentare la dimensione strutturale dell'impresa e la sua quota di mercato. Aumentare lo stabilimento e crescere di dimensioni permetterà di raggiungere più clienti e guadagnare sia in termini di profitto che di quota di mercato.

Uno dei problemi tipici di quando viene implementata questa strategia è quello di capire cosa fare del marchio appena comprato. Le scelte sono due:

- o Si fanno convivere i due marchi
- o Si elimina il marchio più debole

Qui la scelta è guidata dai target di riferimento dei due marchi. Se sono uguali è conveniente la seconda opzione, può succedere che si perde una parte di clienti affezionati ma secondo il concetto di standardizzazione di abbasserà la funzione di costo rendendo la scelta più conveniente.

Nel caso i target di riferimento siano diversi conviene far convivere i due marchi. In questo modo manterrò i clienti da entrambi i lati, inevitabilmente la quota di mercato si amplierà e si renderà il mercato meno aggredibile da parte di potenziali competitors.

Nelle imprese familiari la scelta di acquisire un concorrente non è sempre dettata dalla razionalità e dal calcolo di costi benefici. Molte volte può capitare che un imprenditore acquisisca un concorrente anche se effettivamente risulta una scelta poco conveniente.

- **Verticale:** con l'integrazione verticale si introduce il concetto di filiera economico produttiva. Questo tipo di strategia viene scelto quando a livello produttivo l'azienda ottiene ottimi risultati, sia in termini di costo che di profitto, e vuole integrare a valle o a monte i suoi clienti o fornitori.

È una strategia che richiede un'analisi molto dettagliata ed accurata non solo a livello matematico ma anche a livello di immagine reputazione e convenienza.

L'analisi che viene effettuata è chiamata "make or buy" e serve a capire la convenienza di cominciare a svolgere una o più fasi della filiera produttiva oppure continuare ad acquistarne il servizio.

Il punto è riuscire a studiare la credibilità, l'effettivo interesse dell'impresa ad implementare tale strategia.

La scelta dell'integrazione verticale si traduce anche in un maggior controllo in tutte le fasi che portano fino al cliente finale; il tutto si traduce in una maggior autonomia decisionale.

Le strategie di portafoglio vengono implementate lavorando direttamente sul prodotto o sul servizio offerto.

- La **diversificazione**: è una strategia con cui l'impresa decide di diversificare il proprio portafoglio prodotti andando a servire nuovi mercati.

Questa strategia può essere:

- o Conglomerata: quando si sceglie un settore che non ha nulla in comune con quello già operativo.
- o Correlata: quando si sceglie uno o più settori che hanno in comune risorse e/o competenze già utilizzate o maturate nel settore di origine.

Con questo tipo di strategia si possono introdurre i concetti di interdipendenze e di sinergie.

Le interdipendenze, nell'attività di impresa, sono rappresentate dall'utilizzo condiviso degli stessi input o competenze o asset nella produzione di beni o servizi diversi.

La sinergia è il riconoscimento di queste interdipendenze che si traduce economicamente in un risparmio di costi di produzione.

Introdotti questi concetti si può capire quanto è importante l'analisi interna delle risorse e delle competenze aziendali. Solo tramite un attento studio interno si possono sfruttare al meglio queste interdipendenze per ottenere un vantaggio di costo.

Gli incentivi a questa strategia possono essere interni o esterni.

Quelli esterni riguardano la possibilità di fronteggiare la concorrenza con le risorse a disposizione; o la presenza di politiche statali che agevolano la produzione e la vendita

in un determinato settore; o ancora la possibilità di aumentare la quota di mercato dell'azienda aumentando clientela e profitti.

Quelli interni sono rappresentati da:

- Eccesso di capacità produttiva non utilizzata
- Abbassamento della funzione di costo tramite economie di scala o di scopo
- Incentivi di tipo difensivo o offensivo con i miei concorrenti

Qualunque impresa applica una strategia di diversificazione cerca una crescita del business attuale, una riduzione del rischio (diversificando il business dell'impresa in più settori si abbassa il rischio specifico dell'attività aziendale) ed infine un aumento della profittabilità dovuta alla capacità produttiva non utilizzata.

Come ultima strategia di crescita, che si sta rivelando molto importante per l'economia domestica dopo il periodo pandemico è **l'internazionalizzazione**.

Gli studiosi ed economisti hanno dato diverse definizioni a questa strategia;

ricordiamo Welch e Loustarinen (1988) che definiscono l'espansione estera dell'impresa come "il processo di crescente coinvolgimento dell'impresa in operazioni internazionali". Calof e Beamish (1995) "processo di adattamento delle operazioni dell'impresa (strategie, strutture, risorse etc.) agli ambienti internazionali".

La più recente è quella di Mathews (2006) che definisce tale strategia come "processo di integrazione dell'impresa nelle attività economiche internazionali".

In parole povere la strategia di integrazione mette in atto delle azioni che spostano una o più attività dell'impresa in paesi diversi da quello di origine.

Per implementare tale strategia ci sono 3 passaggi principali da seguire:

- 1) *Definizione delle forme e modalità*: risponde alle domande di che cosa vado a fare all'estero e come.

Le forme fanno riferimento al tipo di attività che si svolgerà all'estero.

Riconosciamo diversi tipi di internazionalizzazione che differiscono a seconda delle finalità; abbiamo;

- a. *Internazionalizzazione commerciale*: motivazione principale che spinge le imprese a vendere all'estero è data dal fatto che il mercato domestico è saturo. Molte imprese avendo una scala minima di produzione trovano convenienza di

costo nell'esportazione dei propri prodotti o servizi piuttosto che diminuirne la produzione. La scelta migliore è quella di esportare in mercati simili a quello domestico per trovare similitudini tra i consumatori domestici e no.

- b. *Internazionalizzazione fiscale*: molte imprese internazionalizzano per essere soggette a politiche fiscali più convenienti di quelle nel paese di origine spostando la sede dell'impresa all'estero.
- c. *Internazionalizzazione per approvvigionamenti*: in questo caso le imprese ricercano le risorse necessarie all'esterno. Le motivazioni sono molteplici e tra le principali troviamo il concetto di reperibilità delle materie (prendendo come esempio il nostro mercato domestico si potrebbero riscontrare difficoltà nel trovare diversi tipi di materie prime) e vantaggi di costo al momento dell'acquisto.
- d. *Internazionalizzazione finanziaria*: internazionalizzazione finalizzata al reperimento o alla collocazione di capitali.
- e. *Internazionalizzazione R&S*: considerando la difficoltà nella ricerca e sviluppo e l'alto grado di rischio che si assume l'impresa cercando di eseguirla, si effettua questo tipo di internazionalizzazione come riduzione del rischio stipulando accordi con altri paesi per unire risorse e competenze verso uno scopo comune.

Le modalità fanno riferimento al come l'impresa intende andare all'estero; in questo caso si fa riferimento a quali forme contrattuali usare per spostare le attività. Troviamo:

- *Esportazioni*: che possono essere dirette o indirette a seconda di chi gestisce le fasi commerciali.
- *Accordi*
- *Investimenti diretti all'estero*

2) *Scegliere tra la standardizzazione e l'adattamento*: questa è una scelta molto importante da fare quando si sta andando ad offrire prodotti o servizi in un altro paese. Ricordando i concetti di standardizzazione ed adattamento; per standardizzazione si intende produrre ed offrire un bene standardizzato, uguale per tutti e senza la possibilità di essere modificato o personalizzato dal cliente. Si traduce in vantaggi di costo potendo abbassare il costo medio unitario di produzione.

Per adattamento si intende invece adattare il prodotto o il servizio secondo le esigenze e le preferenze della clientela. Ovviamente si traduce in costi più alti per l'impresa anche

per il fatto che si devono creare più divisioni per ogni mercato o tipologia di prodotto che si vuole offrire.

Le scelte possibili sono tre e differiscono a seconda del grado di adattamento al mercato estero:

- Home country oriented: produzione di beni che hanno un forte richiamo al paese di origine. L'adattamento è praticamente nullo e si può pensare a marchi di moda come Dolce e Gabbana che hanno esportato in tutto il mondo capi di abbigliamento ed accessori che ricordavano l'Italia. In questo caso la tradizione per le imprese familiari che vogliono esportare all'estero gioca un ruolo fondamentale in quanto può diventare una caratteristica unica, distintiva e che permette la riconoscibilità del marchio in tutto il mondo
- Country centred: adattamento massimo per ogni mercato estero che si va a servire.
- World oriented: produzione e vendita in tutto il mondo di beni altamente standardizzati. Questi prodotti sono definiti anche prodotti globali e sono accettati così come sono dai consumatori di tutto il mondo.

3) *Scelta del modello organizzativo*: per quanto riguarda il modello organizzativo è importante capire come andare nel mercato estero e come organizzare l'impresa. ci sono diversi modelli tipici:

- a. Multinazionale
- b. Modello internazionale
- c. Globale
- d. Transazionale

La differenza che troviamo tra questi modelli organizzativi risiede nella ripartizione delle competenze e nei flussi di conoscenza tra la capogruppo e le sussidiarie nel resto del mondo.

Questa strategia di crescita risulta molto importante da 20 anni a questa parte. Ad oggi è considerata una delle strategie più importanti per la ripresa del nostro sistema produttivo dopo il periodo pandemico. Si parla in modo più approfondito di internazionalizzazione da circa 20 anni, da quando gli studiosi e gli economisti hanno definito un nuovo tipo di impresa: le "born

global". Generalmente sono imprese di piccole dimensioni che fin dall'inizio sviluppano la loro attività a livello internazionale.

Non sono come tutte le altre imprese, dove l'internazionalizzazione può essere una parte del ciclo evolutivo dell'azienda, per le born global è una componente fondamentale del modello di business che si trasforma in un vantaggio competitivo quasi immediato.



### *3.2 Pianificazione strategica delle imprese familiari*

Definita la scala tipica della pianificazione ed implementazione strategica comune a tutte le imprese, spostiamo l'attenzione su quella delle imprese familiari.

La coesistenza dei due subsistemi, impresa e famiglia, si sente molto nel momento di pianificazione strategica.

Solo attraverso un'adeguata pianificazione, programmazione, analisi e monitoraggio dei risultati è possibile implementare strategie di successo. In particolar modo per le imprese familiari è possibile superare quelle criticità tipiche della coesistenza dell'impresa e della famiglia nel business.

Nelle imprese familiari non bisogna mai utilizzare con leggerezza e disattenzione dei modi di fare tipici per tutte le imprese. Tutto ciò che abbiamo visto prima è applicabile ai family business ma prima di farlo bisogna prestare particolare attenzione all'idoneità delle strategie che si vogliono implementare con la cultura familiare.

Nella pianificazione strategica delle imprese familiare si crea un circolo di domande e decisioni che si ripete ogni volta si vuole pianificare una nuova strategia.

Da uno studio di Harris del 2014 vengono riconosciuti 6 punti di fondamentale importanza per una pianificazione ed implementazione strategica di successo nei family business:

- 1) Family commitment to the future of business
- 2) Assessment of health of business
- 3) Identification of business alternatives
- 4) Considerations of family and personal goals
- 5) Selection of business strategy
- 6) Assessment of family's interests and capabilities

Si può vedere come la famiglia e il business siano due direttive che vanno di pari passo in tutte le decisioni che vengono prese.

Non si devono vedere come due variabili distaccate ma come un'unità. Ogni strategia che si vuole applicare deve essere perfettamente in linea con le caratteristiche dell'impresa familiare. La pianificazione strategica parte quindi dall'analisi della situazione familiare e aziendale. Solo dopo aver capito i punti di forza e di debolezza, nonché gli obiettivi di lungo periodo delle

due direttrici, si può procedere con la pianificazione della strategia. Solo così facendo il fit che si creerà tra l'impresa e la strategia scelta si potrà considerare applicabile e probabilmente di successo.

Le imprese familiari adottano quindi una gestione finalizzata alla sostenibilità del business nel tempo, il che incide quindi sulle scelte strategiche, i livelli di rischio e soprattutto sull'orizzonte temporale con cui vengono valutati tutti i possibili investimenti.

Nel periodo storico che stiamo vivendo, tra la pandemia e la recente guerra tra Russia e Ucraina, l'innovazione rappresenta una risorsa chiave per il mantenimento della competitività delle imprese. Internazionalizzazione, diversificazione e personalizzazione del prodotto o del servizio, nonché vicinanza con il cliente finale stanno diventando sempre di più le nuove strade da percorrere per la sostenibilità dei business.

### *3.3 Tradizione e innovazione nelle imprese familiari*

Il primo a trattare il termine di innovazione in ambito economico fu Joseph Schumpeter nel 1934 in “Theory of economic development” definendola come: *“la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo”*

Rimasta invariata la definizione di innovazione, questa rappresenta oggi la chiave per la sopravvivenza e il successo delle imprese.

È quel processo che guarda sempre verso il futuro e che viene attuato per stare sempre davanti alla concorrenza.

Una forte spinta all’evoluzione è data dalle conoscenze passate, che possono spingere all’innovazione e rappresentare un input fondamentale per le conoscenze e le risorse future.

L’utilizzo delle conoscenze passate assolve diverse funzioni che, soprattutto nelle imprese familiari, agevolano il processo di comprensione e implementazione di diversi modi di fare tipici. Conoscere e comprendere le competenze del passato facilita l’emergere di opportunità di ricombinazione non immediatamente visibili a coloro che hanno minore esperienza nell’utilizzo di tali conoscenze; aiuta l’implementazione di routine radicate che si traducono in vantaggio in termine di costi e tempistiche e soprattutto aumenta la familiarità con il processo di produzione, ricerca e sviluppo riducendo la possibilità di commettere errori.

Questa familiarità con le conoscenze passate deve motivare le imprese a prendere ispirazione dal passato per trasferire e sviluppare in un’ottica futura quei fattori che hanno aiutato ad ottenere una competitività maggiore nel passato.

Da qui si può introdurre il concetto di tradizione visto come uno dei punti di forza più radicati all’interno nelle imprese familiari.

La tradizione rappresenta lo stock di conoscenze, competenze, materiali, risorse, valori e benefici che fanno riferimento al passato. All’interno delle imprese è definita come quella risorsa che non solo è tangibile ma che entra a far parte della cultura aziendale con un grande valore simbolico.

Nelle imprese familiari, considerata la loro longevità, è rappresentata anche da tutte quelle pratiche e modi di fare che vengono tramandati tra le diverse generazioni e che contribuiscono a plasmare l'identità dell'impresa e degli individui che ne fanno parte.

Abbiamo visto come i family business hanno un forte attaccamento al territorio di origine e anche quest'ultimo può contribuire alla formazione di una tradizione unica e distintiva per l'impresa.

Nell'ottica della RBV è vista come una caratteristica unica, distintiva, rara, scarsa e inimitabile che se ben gestita porta ad un vantaggio competitivo anche grazie al fatto che è praticamente inimitabile dalla concorrenza.

Nelle imprese familiari la tradizione rappresenta il cuore dell'impresa. Fare leva sulla tradizione è fondamentale per i family business. Come detto precedentemente il fatto di tramandare la tradizione per generazioni agevola la creazione di pratiche, modi di fare e valori che non rimangono solo all'interno della famiglia ma anche verso dipendenti e stakeholders. Il forte legame con il passato, inoltre, permette di agevolare la ricerca di informazioni tra diversi periodi storici, il che aiuta molto soggetti esterni nuovi nell'attività di impresa ad entrare nei meccanismi e tecnicismi operativi.

Vedendo come le imprese familiari sono così legate alla tradizione e al passato, gli studiosi si chiedono se è possibile per un'impresa pluricentenaria evolversi e innovarsi in un mondo che varia così velocemente.

La domanda sorge spontanea quando per convenzione si assume che per evolversi le imprese devono abbandonare il 'vecchio' per lasciare spazio al 'nuovo'. Questo assunto rappresenta un grande problema per le imprese che sono molto dipendenti dalla storia passata, come le imprese familiari.

Il punto di vista comune è quello di associare il passato e la tradizione ad un'ancora che non ti fa evolvere e progredire. Il frutto di ricerche approfondite sull'argomento è che il passato e la tradizione invece sono delle risorse che possono essere di cruciale importanza nell'ottenimento di vantaggio competitivo e mezzi di ispirazione per sviluppare prodotti, servizi e business model nuovi ed innovativi.

Sono molte le aziende che hanno fatto della tradizione uno spunto per l'evoluzione e per fare innovazione radicale.

Ricordiamo per esempio Enzo Ferrari, che definì la sua impresa “innovativa per tradizione”. È il tipico esempio di azienda che opera in un mercato che si evolve molto velocemente e che per mantenersi competitivi deve rimanere al passo con i tempi. Considerando quindi il rapporto che la Ferrari storicamente ha avuto con l’innovazione, al giorno d’oggi la ricerca di prodotto nuovo ed innovativo rimane il principale obiettivo del marchio. Anche Lavazza ha creato innovazione partendo da quello che era la tradizione di fare il caffè nel passato, rivisitando in chiave moderna le risorse e le competenze acquisite durante il corso della sua vita.

È da aggiungere però che la tradizione diventa sempre più importante in quegli ambienti poco dinamici, dove l’innovazione non è molto frequente.

I contesti dove la tradizione funziona meglio sono quelli in cui il passato riesce a creare un senso di nostalgia nelle menti dei consumatori. Lo spostamento da una curva tecnologica all’altra non è sempre ben accettato dai consumatori che, insoddisfatti da ciò che il futuro gli propone, tornano verso brand che sono più attaccati alla tradizione e al passato che desiderano rivivere. Si crea quindi un trade off tra preferire il passato e l’adattamento al futuro. Se si riesce a gestire bene questo collegamento le imprese diventano capaci di suscitare ricordi positivi nei consumatori. Il tutto può essere fatto adattando il prodotto o il servizio al periodo storico che si sta vivendo, avviando processi di riscoperta interna si può legittimare l’innovazione ed avere più probabilità che sia accolta dai consumatori.

### *3.4 Paradosso dell'innovazione e modello FDI*

A sostegno di quanto detto precedentemente uno studio eseguito dai professori Alfredo De Massis, Federico Frattini e Andrea Urbinati spiega più nel dettaglio la situazione dell'innovazione all'interno dei Family business proponendo un modello che aiuta gli imprenditori a gestire questa difficile sfida.

Il paradosso citato trova le sue fondamenta su due punti salienti che, essendo contrastanti, aiutano a far luce su una problematica reale delle imprese familiari.

Le aziende familiari risultano contemporaneamente caratterizzate da:

- Una volontà inferiore ad avviare progetti di innovazione. La causa è riconducibile principalmente ai punti di debolezza evidenziati nel primo capitolo dell'elaborato. L'avversione al rischio, lo scarso livello di apertura a manager esterni e a fonti di finanziamento non appartenenti alla famiglia non permettono alle imprese familiari di eseguire investimenti innovativi.
- Nonostante i family business abbiano una volontà minore nell'avviare progetti innovativi, sono anche la tipologia di impresa che ha un'abilità superiore nel completarli con successo. La visione di lungo termine, il controllo personalizzato e l'assenza del problema di agenzia permettono agli imprenditori di fare scelte di investimento ragionate e puntate ad una sostenibilità duratura nel tempo; così facendo l'attenzione riposta al momento dell'esborso di capitali volte all'innovazione è molto più alta, il che porta inevitabilmente ad alzare la percentuale di successo.

Bisogna quindi capire la motivazione che spinge i proprietari delle imprese familiari a non accettare di buon grado gli investimenti in innovazione, nonostante la capacità di portarli a termine con successo.

Abbiamo detto ad inizio capitolo che le strategie tipiche di crescita, sviluppo ed innovazione del prodotto non possono essere considerate pronte all'uso per questo tipo di imprese. Attraverso uno studio condotto su un campione di imprese italiane è saltato alla luce che molte aziende hanno sfatato il mito delle imprese familiari poco innovative ed avverse al rischio

introducendo strategie all'avanguardia, sviluppi di servizi o prodotti costosi facendo venir meno la veridicità del paradosso.

Queste imprese sono riuscite nel loro intento perché hanno creato delle strategie che sono coerenti con i valori, con la cultura e con le caratteristiche distintive della loro attività. La scelta di strategie ad hoc per ogni impresa ha permesso agli studiosi di introdurre un modello che permetterebbe alle imprese familiari di avere una gestione più efficiente dell'innovazione e di risolvere il paradosso che le accomuna.

Il modello è chiamato Family Driven innovation o modello FDI.

Ricordando la scala tipica di progettazione di qualsiasi strategia di innovazione, il modello FDI la rielabora per essere utilizzata al meglio dalle imprese familiari.

Le dimensioni su cui si sviluppano le strategie tipiche di innovazione sono:

- 1) Il *dove* di una strategia di innovazione
- 2) Il *come* di una strategia di innovazione
- 3) Il *cosa* di una strategia di innovazione

Ognuna di queste dimensioni chiarisce meglio al meglio ogni aspetto fondamentale per l'innovazione. Partendo dal *dove*, vediamo che si riferisce alla direzione verso le quali un'impresa guarda per reperire risorse e conoscenza. Come abbiamo visto precedentemente possono essere interne o esterne, e per questo è importante effettuare un'attenta analisi di risorse e competenze.

Il *come* fa riferimento alla dimensione relativa agli approcci e alle strategie che un'impresa utilizza per sviluppare e vendere le innovazioni proposte. Il *cosa* si riferisce più nello specifico alla tipologia di innovazione che l'impresa sta adottando; può essere radicale o incrementale e a seconda di ciò può rivoluzionare il modello di business aziendale

Analizzando nello specifico modello, gli studiosi sostengono che queste tre dimensioni devono essere coerenti e in linea con le caratteristiche dell'impresa familiare e più nello specifico con gli obiettivi della famiglia.

Si parte quindi dall'analisi delle caratteristiche dell'impresa familiare sempre secondo le tre direttrici sopracitate.

- 1) Dove vuole andare la famiglia?
- 2) Come può arrivarci la famiglia?
- 3) Che cosa usa o di che cosa avrebbe bisogno la famiglia per arrivarci?

Il primo passo del modello è quindi quello di eseguire un'attenta analisi per capire gli obiettivi e aspirazioni dei membri della famiglia.

La dimensione del dove nelle imprese familiari si focalizza proprio sugli obiettivi ed intenzioni dei proprietari, rispondendo alla domanda di dove vuole andare l'impresa familiare nel futuro.

A questo punto possiamo vedere la differenza tra imprese familiari e no; può succedere che la famiglia sia più propensa a perseguire degli obiettivi familiari e non strettamente legati al business. Può succedere anche il contrario e solo con questa prima domanda si può vedere la grande differenza tra il modello FDI e la progettazione delle strategie tipiche di innovazione.

Il come di un'impresa familiare fa riferimento al tutto quello che i proprietari e i familiari attivi nella vita di impresa possono fare per raggiungere l'obiettivo prefissato. Questa dimensione aiuta la famiglia a ridistribuire i ruoli e le mansioni e, nel caso di imprese medio grandi, la ripartizione del controllo e dello scarico di mansioni a soggetti esterni.

Il cosa delle imprese familiari fa riferimento alla dimensione relativa alle risorse che l'impresa ha per raggiungere gli obiettivi prefissati. Le risorse e competenze distintive, nonché la cultura, i valori e la tradizione familiare, in questa fase ricoprono un ruolo di fondamentale importanza. Considerando la difficoltà che i family business hanno nel reperimento di grandi capitali e l'avversione all'ingresso di soggetti terzi nell'azienda, è molto importante eseguire un'attenta analisi interna per far leva sui punti di forza che caratterizzano l'impresa.

Dopo aver eseguito questa analisi inerente ai desideri e aspirazioni della famiglia si procede con la progettazione strategica "tradizionale". Il consiglio è quello di controllare la coerenza tra il sistema famiglia e quello del business man mano che si procede lungo le tre dimensioni. Nel caso si riscontrassero incoerenze tra i due sistemi proprietari e manager devono intervenire subito per colmarle. Il vantaggio competitivo e sostenibile anche per le generazioni successive è molto più probabile quando si progettano e implementano strategie di questo tipo.

Concludendo, i creatori di questo modello danno 5 consigli ai proprietari e manager delle imprese familiari per far sì che il vantaggio competitivo creato dalle strategie di innovazione sia reale e sostenibile:

- 1) Bisogna rendersi conto che l'innovazione svolge un ruolo di fondamentale importanza nella creazione di un vantaggio competitivo orientato a lungo termine.



- 2) Le tipiche pratiche per l'innovazione che si applicano ad altri tipi di azienda non vanno sempre bene per le imprese familiari
- 3) Eseguire come primo punto un'attenta analisi interna e solo dopo iniziare con la progettazione.
- 4) Evitare le pratiche convenzionali per l'innovazione se non sono coerenti con le caratteristiche dell'impresa
- 5) La strategia di successo di un'impresa familiare è quella che garantisce coerenza con le caratteristiche distintive di quella impresa familiare.

## *3.5 Covid-19 come opportunità per nuove strategie*

### *3.5.1 Aspetti generali*

Il Covid-19 è stata un'imponente emergenza sanitaria che ha causato la più grande crisi economica da 100 anni a questa parte.

Con l'arrivo del virus e conseguentemente con i vari lockdown la sospensione delle attività lavorative ha comportato un calo dell'8,9% del PIL solo nel 2020.

Il grande timore iniziale per questo shock a livello economico ha fatto sì che i governi di tutto il mondo, compreso quello italiano, mettessero in atto politiche economiche volte a sostenere e supportare i settori maggiormente colpiti. Per questo motivo fallimenti ed uscite dal mercato tra il 2019 e il 2020 sono diminuiti; questo trend si riconferma anche nel 2021. Parlando di dati 33% di fallimenti nel 2019 contro il 27% nel 2020.

Ricordiamo che esisteva a livello legislativo una moratoria sui fallimenti, ma il lieve calo è attribuibile solo al primo periodo della pandemia e non ai risultati successivi.

Nei mesi successivi al primo lockdown il numero di fallimenti è aumentato ma comunque rimanendo al di sotto dei parametri del 2019.

Il resoconto sugli effetti del covid offerto dalla Banca d'Italia fornisce un chiaro scenario delle imprese fallite ed uscite dal mercato in quel periodo confrontandole con l'anno precedente, suddividendole per:

- Dimensione
- Area geografica
- Settore produttivo

Partendo dalla prima variabile, quella dimensionale, il numero di fallimenti ed uscite dal mercato tra il 2019 e 2020 è in leggera diminuzione. Le imprese più colpite sono quelle di piccole dimensioni (meno di 5 addetti) e come sappiamo rappresentano la grande maggioranza delle aziende che operano sul territorio italiano. Sapendo che le imprese familiari sono per lo più PMI è un dato che va tenuto in considerazione. Per quanto riguarda le uscite dal mercato i dati rilevano una lievissima diminuzione tra il '19 e il '20. Per quanto riguarda le imprese che hanno dai 5 ai 25 addetti i fallimenti e le uscite dal mercato sono in leggero aumento, riportando

il trend in diminuzione per quanto riguarda le imprese con un numero di addetti superiore alle 25 unità.

Spostando il focus sulla collocazione geografica possiamo che la zona più colpita è quella del nord Italia. Sapendo la concentrazione di aziende e le difficoltà che ha avuto il settentrione all'inizio della pandemia si è registrato un aumento dei fallimenti e delle uscite dal mercato evidente. In diminuzione l'andamento dei fallimenti nel centro con un leggero aumento per quanto concerne alle uscite. Situazione opposta per il sud e le isole ma con valori più contenuti. Per quanto riguarda il settore produttivo è interessante vedere come i settori più colpiti, come quello turistico e quello commerciale, non hanno registrato una variazione dei fallimenti e delle uscite significativa.

Tutto ciò va ad avvalorare la tesi che l'aiuto del governo è stato fondamentale per arginare i danni causati da questo shock macroeconomico. Probabilmente senza nessun intervento la situazione sarebbe stata molto più disastrosa, in particolar modo per quei settori che hanno dovuto interrompere al 100% la loro attività. L'intensità delle richieste di supporto da parte delle aziende è correlata con il fatturato e l'intensità della sua diminuzione. Grazie alla moratoria sui prestiti le PMI in difficoltà hanno potuto ritardare i pagamenti, la garanzia statale sull'ammontare di questi ultimi e i contributi a fondo perduto hanno sicuramente aiutato le imprese più in difficoltà a riprendersi da questo periodo.

### *3.5.2 Covid-19 come possibilità per innovare*

Le PMI sono state il segmento più colpito nelle prime fasi della pandemia. Uno studio fornito da Deloitte insieme al Gruppo Intesa Sanpaolo e Piccola Industria Confindustria fornisce i dati relativi ad un'indagine che comprende più di 6.000 PMI italiane scelte appositamente per essere rappresentative dell'intero territorio nazionale in termini di distribuzione geografica, settore e dimensione. Dopo la prima fase di misure restrittive circa 9 aziende su 10 sono state colpite dalla crisi scatenata dal virus e andando più nello specifico quasi il 60% ha subito rallentamenti delle attività produttive, andando ad intaccare il volume di affari; il 30% ha dovuto sospendere interamente l'attività. Proprio questo segmento di aziende risulta il più colpito ma, come visto nel paragrafo precedente, grazie al supporto statale i fallimenti e uscite

dal mercato non sono state gravi. Il restante 10% circa non ha subito alcun tipo di impatto sull'attività aziendale.

il 70% delle aziende si trova in difficoltà finanziarie e con ingenti problemi di liquidità per affrontare le spese, con necessità di supporto economico per riequilibrare i flussi di cassa e il circolante.

Tutto ciò ha lasciato le aziende a dover fronteggiare questa situazione con grande difficoltà e soprattutto con incertezza per il futuro, non sapendo dove e come investire in modo efficace ed efficiente.

Da una parte abbiamo questa situazione ma dall'altra la pandemia ha messo alla luce delle problematiche che senza questa spinta sarebbero rimaste intoccate. La pandemia ha spinto le aziende ad evolvere i loro paradigmi aziendali evolvendosi verso la nuova normalità che conosciamo con il nome di New Normal.

Secondo gli studiosi l'evoluzione del new normal si muoverà verso 3 direttrici fondamentali:

#### 1) Digitalizzazione

La Commissione Europea rileva in Italia livelli di digitalizzazione più bassi rispetto alla media europea. Secondo l'indagine il 10% delle imprese italiane si avvale dell'uso di canali di vendita digitali contro la media EU del 18%. In termini di competenze digitali ci sono ampi margini di miglioramento ma l'Italia si colloca comunque all'ultimo posto tra i 28 stati dell'unione.

Il distanziamento sociale, il lavoro a distanza e altre abitudini che prima del covid sembravano impensabili ora fanno parte della normalità. Per questo si parla di Digital Transformation. Considerando le restrizioni istituite dal governo le imprese italiane si sono dovute riadattare molto velocemente per evitare blocchi dell'attività e impossibilità di vendere. Con questa spinta vengono annesse nelle imprese pratiche come lo Smart working e aumentando l'utilizzo di tecnologie digitali prima nel reparto commerciale e poi nel resto delle attività produttive. Tutto ciò fa in modo che ad adesso si può parlare di una vera e propria industria digitalizzata.

#### 2) Dimensione e scala

Dal punto di vista emerso dallo studio durante la crisi pandemica il rafforzamento patrimoniale e la crescita dimensionale delle imprese hanno un ruolo fondamentale per

la sostenibilità del business soprattutto nel medio-lungo termine. Sono considerati dei fattori critici per la competitività del business e per la capacità di affrontare investimenti in innovazione. Le imprese familiari non sono di grandi dimensioni e considerando il fatto che di norma non fanno ricorso a capitali esterni devono cambiare il loro modello di business per mantenere il loro orientamento di lungo periodo e rimanere competitivi. Nonostante ciò, le PMI italiane rilevano livelli di indebitamento in calo da 10 anni a questa parte mantenendo il rapporto debito/ capitale proprio al 52,9%.

Per quanto riguarda la crescita dimensionale durante la pandemia abbiamo visto che le grandi imprese sono riuscite ad attutire il colpo meglio delle PMI. Per sostenere questo tipo di evoluzione le imprese devono ripensare ai modelli di business incentrando il focus su modelli di collaborazione e di aggregazione, in questo modo acquisiranno scala e dimensione per poter competere sui mercati internazionali. Come vedremo le strategie più emergenti in questo periodo sono quella di internazionalizzazione e diversificazione; più riesci ad ingrandire il business e collaborare con altre imprese più hai possibilità di concludere con successo queste strategie.

### 3) Sostenibilità

Il tema della sostenibilità già nello scorso decennio stava acquisendo un punto centrale nell'attività economica delle imprese. Dopo il periodo appena vissuto diventerà ancora più importante in fase decisionale per le strategie future. A sostegno di quanto detto prima l'ISTAT con il censimento delle imprese del 2020 conferma che circa un'impresa su due considera la sostenibilità come un elemento differenziante e fonte di vantaggio competitivo.

Parlando di imprese familiari abbiamo già parlato di sostenibilità ma la sostenibilità di cui stiamo parlando adesso ha a che fare con tematiche con cui le imprese si attivano in ambiti di rilevanza sociale, ambientale ed economica per aumentare la good will dell'azienda e migliorare la reputazione nei confronti della clientela.

Le aziende quindi si possono muovere in un trinomio di sostenibilità che comprende:

- Sostenibilità ambientale

Si intende il focalizzarsi sull'organizzazione delle attività in modo tale che siano in equilibrio con l'ambiente. È considerato come uno dei driver principali per migliorare la reputazione nei confronti degli stakeholders. Infatti, circa 2 aziende

su 3 si sono già attivate per riorganizzare l'attività produttiva e diminuire l'impatto che l'impresa ha sull'ambiente.

○ Sostenibilità economica

In questo caso la riorganizzazione e gli investimenti in nuovi modelli operativi finalizzati allo snellimento e all'efficientamento delle attività, rendono il business più duraturo e sostenibile.

Le principali operazioni sono quelle di utilizzare un quantitativo energetico e di manodopera minore, rimanendo comunque su livelli di produzione ottimali per abbassare il costo di produzione.

○ Sostenibilità sociale

La sostenibilità sociale è quella pratica volta a migliorare, internamente alla società, il benessere lavorativo, le condizioni dei dipendenti e garantendo un luogo senza discriminazioni di alcun tipo con l'obiettivo dell'eguaglianza. Ovviamente anche esternamente all'azienda le imprese stanno assumendo maggiore consapevolezza nell'azione civica verso il territorio e la comunità in cui l'impresa opera.

Con un focus particolare sulle imprese familiari vediamo come si è evoluto il fenomeno della nascita di fondazioni.

La maggior parte delle aziende familiari negli ultimi 40 anni hanno creato delle fondazioni. Le più antiche, ad esempio quella degli Agnelli, sono fondazioni create dopo poco la nascita dell'azienda e hanno creato un valore aggiunto a livello imprenditoriale e soprattutto sociale. Creare fondazioni permette di effettuare investimenti ad impatto sociale dove per impatto si intendono tutti quegli effetti (positivi, negativi, intenzionali, indesiderati, diretti, indiretti, primari o secondari) generati da un intervento.

Le fondazioni operano su più fronti e vengono create per essere utili a livello sociale. Tra le principali attività ricordiamo:

- Promuovere ricerche, studi e conferenze in ambito economico, sociale, ambientale, culturale e scientifico.

- Progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti del terzo settore.
- Erogare contributi filantropici.
- Stimare, finanziare anche bandi, progetti di organizzazioni no profit sul tema di interesse.
- Realizzare direttamente servizi di pubblica utilità gestendo strutture sanitarie, assistenziali e culturali.
- Fornire servizi ai dipendenti e soci d'azienda

Ovviamente quando si hanno degli investitori interessati sia all'impatto sociale che al ritorno economico sull'investimento si parla di finanza ad impatto sociale ovvero la finanza che sostiene investimenti legati a obiettivi sociali e misurabili e capaci, al tempo stesso, di generare un ritorno economico per gli investitori. Deriva dalla volontà di destinare risorse finanziarie, a progetti aziende e fondi in grado di generare benefici sociali compatibili con il ritorno economico dell'investitore. Rendere un obiettivo sociale sostenibile e redditizio nel tempo.

Spostando l'attenzione sul territorio italiano si può dire che ci sono molti problemi legati al reperimento di capitali per eseguire azioni ad impatto sociale. L'approccio più utilizzato è quello filantropico e il reperimento di capitali avviene tramite strumenti tradizionali operanti nel settore dell'economia sociale. Rappresenta comunque una tendenza crescente ma limitata per i soggetti più esposti agli investimenti ad impatto sociale. Uno dei principali problemi è rappresentato però dai rendimenti che sono inferiori a quelli offerti dal mercato soprattutto se rapportati al rischio che presentano.

tutto questo si trasforma in una grande difficoltà nel trovare delle attività sostenibili economicamente ed in linea con i principi della finanza sociale

Si può concludere che in Italia i soggetti più attivi sono le grandi fondazioni di origine bancaria. Gli investitori affermano di voler mantenere o aumentare il loro impegno economico nei prossimi due anni. Ci sono molti problemi sul lato dell'offerta e gli imprenditori il più delle volte non colgono possibilità di investimenti ad impatto sociale la cui causa principale è la poca preparazione e conoscenza sull'argomento.

### 3.6 Le tre direttrici per la ripresa

Lo studio fornito da Deloitte indica quali sono i 3 elementi fondamentali per uscire da queste situazioni di emergenza.

#### 1) Capacità di innovare

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente le abitudini delle imprese e dei consumatori sono cambiate da un momento all'altro. Questo cambiamento ha fornito un incentivo non solo per evolvere l'offerta ma anche per riadeguare il modello operativo alle nuove strategie. La digital transformation ha permesso alle PMI di avere una maggiore efficienza e di poter esplorare nuove opportunità tramite la vendita dei prodotti o dei servizi online. Per circa 6 aziende su 10 il focus è quello di aumentare il bacino di clienti o rivolgersi a nicchie di mercato. lo stesso numero di imprese aziende agire sulla gamma di prodotti e servizi offerti modificando ed investendo in nuove tecnologie per andare incontro alle nuove abitudini ed esigenze dei consumatori.

È interessante vedere che pratiche come lo smart working rimarranno integrate nell'attività anche con la fine delle restrizioni e molte aziende oltre a mantenere questa attività vogliono investire per digitalizzare molti altri processi produttivi. Questa differenza si vede molto di più in quei settori che operavano in vie più tradizionali avendo avvertito la pinta in maniera più significativa rispetto ad altri settori.

#### 2) Internazionalizzazione e diversificazione

Il secondo elemento riconosciuto fa riferimento a quelle che sono le strategie considerate migliori per affrontare questo tipo di emergenze.

L'internazionalizzazione è considerata la seconda direttrice per la crescita delle PMI seconda solo all'aumento della produttività ed all'aumento dell'efficienza produttiva.

I livelli di export in questi anni sono in aumento e circa il 50% delle aziende considera questa strategia una grande opportunità per tornare, se non migliorare, le vendite inerenti al periodo pre-pandemico.

La strategia di internazionalizzazione come abbiamo visto anche nei paragrafi precedenti, permette alle imprese di ingrandire il proprio business andando a servire in paesi esteri. La dimensione dell'azienda è correlata alla volontà di intraprendere questo



tipo di strategia, in modo tale da avere una dimensione e un'attività produttiva che possa soddisfare i requisiti di più mercati.

Lo studio preso in esame ha rivelato che durante la pandemia il 50% delle aziende ha preferito questo tipo di strategia piuttosto che altri più inerenti alla struttura organizzativa o all'innovazione.

Acquisizioni, collaborazioni e accordi tra diverse imprese diventano sempre più importanti quanto si vuole implementare questo tipo di strategia; quindi, è di fondamentale importanza, dopo aver fatto un'attenta analisi interna e del mercato estero, conoscere dei potenziali partner per aumentare le probabilità di successo della strategia.

Per quanto riguarda la diversificazione, con la pandemia e lo sviluppo delle nuove tecnologie di vendita si è potuto evolvere un nuovo tipo di rapporto con i clienti che porta alla maggiore soddisfazione di questi ultimi. La produzione di beni standardizzati non è una strategia vincente in quanto il consumatore finale richiede un alto grado di personalizzazione del prodotto o del servizio offerto.

In risposta a questo le PMI hanno sviluppato insieme alla produzione e alla vendita dei prodotti dei servizi aggiuntivi, che aumentano il valore percepito dal cliente promuovendo delle idee e dei progetti che completano il loro prodotto andando incontro a tutte le esigenze richieste.

Anche nei siti ufficiali delle aziende si trova la possibilità di apportare modifiche al prodotto originale in modo tale da dare al consumatore il bene desiderato e distinguibile dalla massa.

L'arrivo del digitale quindi non è stato positivo solo per i compratori ma anche per le aziende che hanno creato dei canali di comunicazione diretta con i propri acquirenti. In questo modo le imprese oltre ad avere la possibilità di offrire dei prodotti altamente personalizzati, hanno avuto la possibilità di instaurare una comunicazione per capire dove migliorarsi. Per molte imprese il dialogo con i clienti è una grande fonte di stimolo all'innovazione che permette di eseguire investimenti più mirati in ricerca e sviluppo.

### 3) Scala e solidità patrimoniale

Ciò che ha attutito il grande colpo della crisi pandemica nelle grandi imprese è stata, oltre alla grande dimensione dell'attività, anche una solidità patrimoniale.

Tramite l'indagine eseguita sul campione di PMI si rileva che per essere resilienti e sostenere l'impatto di uno shock esogeno come quello appena vissuto le imprese, a prescindere dalla loro grandezza, devono rafforzare la componente patrimoniale.

Quindi per aumentare la stabilità del business nel medio-lungo termine le imprese reagiscono in due modi, generazione di liquidità o consolidamento dell'indebitamento oppure interventi più strutturali. Come li abbiamo visti nel paragrafo precedente sempre più imprese ricorrono ad interventi strutturali come alleanze strategiche, joints venture e acquisizioni. Tutto ciò rappresenta la nuova frontiera della cooperazione e non della concorrenza diretta; fenomeno che al giorno d'oggi si è sempre più affermato per garantire la longevità delle imprese.

### *3.7 La risposta dell'Unione Europea al Covid-19 e alle strategie per le PMI*

Il 16 dicembre 2020 la commissione europea si è riunita per rivedere quanto detto nel rapporto sulle strategie delle PMI redatto subito prima della dichiarazione dell'OMS sullo stato di emergenza. L'obiettivo del rapporto è quello di aggiornare la situazione mettendo alla luce le problematiche scaturite con il Covid-19 e presentare delle strategie di sostegno alternative.

Dopo aver sottolineato l'importanza cruciale che le piccole e medie imprese hanno per il territorio europeo la commissione ha presentato una serie di soluzioni per combattere la crisi e permettere alle PMI di superare le sfide, principalmente della transizione ecologica e digitale, preesistenti rispetto al Covid-19.

Dunque, il rapporto si articola in due macroaree: le sfide derivanti dal Covid-19 e le sfide preesistenti alla pandemia.

Dal rapporto l'Europa si impegna ad indirizzare le PMI ad uno sviluppo green agevolando la transizione vista come punto di forza per la resilienza e la crescita di lungo termine. Il problema dell'eccessivo carico burocratico, degli ingenti oneri amministrativi e regolamentari frena le possibilità di crescita delle PMI e di nascita delle PMI. La relazione spinge quindi verso misure volte a ridurre oneri e burocrazie su questo tipo di imprese nonché aumentare e rafforzare lo spirito imprenditoriale proprio attraverso questo genere di regolamentazioni.

L'alleggerimento degli oneri burocratici ed amministrativi insieme alla digitalizzazione dell'industria aumenterebbe l'efficienza produttiva delle PMI. Parlando di digitalizzazione quindi si propone un'assistenza tecnica ed amministrativa più mirata in modo tale che si agevoli lo scambio di procedure comuni per migliorare la formazione delle PMI.

L'ultima azione saliente del rapporto è quella di migliorare il difficile accesso ai finanziamenti per le PMI. In un momento storico come questo è fondamentale che l'UE e gli stati membri si impegnino a garantire i fondi e la liquidità richiesti dalle PMI per fronteggiare la riduzione e/o la sospensione delle attività.

Molto importante la proposta di rilanciare lo small business act e tutti gli impegni annessi per garantire alle PMI l'attenzione che meritano in un contesto economico e sociale così incerto. Per raggiungere gli obiettivi prefissati la commissione richiede un maggiore impegno da parte di tutti gli stati membri considerando che le PMI sono attive direttamente sul loro territorio.

Ricordando l'importanza del mercato unico la relazione agevola gli export in tutto il mercato europeo, ricordando come l'internazionalizzazione sia una delle possibili strategie per la ripresa dei livelli produttivi pre-pandemia. Per agevolare la ripresa oltre a sostenere le esportazioni si sono resi disponibili più appalti pubblici per le PMI.

Parlando di finanza dei problemi legati al reperimento di capitali che hanno le PMI l'unione europea mette a disposizione diversi strumenti e fondi a sostegno delle problematiche più evidenti.

Le principali difficoltà riscontrate sono legate alla dimensione delle imprese che non consente di essere competitive con quelle di grandi dimensioni sia in termini di vendite, che di produzione e di ricavi. Per permettere le PMI di accedere a finanziamenti è consigliato registrare tutti i risultati aziendali agevolando così i controlli e le valutazioni da parte dei creditori e il soddisfacimento di requisiti europei per accedere ai finanziamenti pubblici.

Tornando all'importanza che ricopre la solidità patrimoniale e la dimensione aziendale il rapporto consiglia di prestare particolare attenzione alle opportunità sia di finanziamento che di cooperazione. Per rimanere sempre aggiornati infatti si consiglia di tenere all'interno dell'azienda una figura che si occupi delle attività svolte a livello europeo per non perdere possibili occasioni fruttuose.

A sostegno di quanto detto nei precedenti capitoli l'attenzione è focalizzata principalmente sull'aumento di competitività delle imprese familiari e più in generale delle PMI. Questo obiettivo è raggiungibile tramite l'innovazione (digital transformation, politiche green), l'utilizzo di strategie efficienti per aumentare il bacino di clienti (diversificazione e internazionalizzazione) e la riorganizzazione strutturale delle imprese sia per quanto riguarda la struttura organizzativa sia per quanto riguarda la struttura dimensionale.

Ovviamente oltre a tutto ciò si continua ad spingere su programmi meno finanziari per affrontare i problemi legati alla sensibilizzazione delle imprese familiari e delle PMI, esortando le istituzioni e le università a promuovere attività inerenti all'argomento.

## CAPITOLO IV

### MARCHESI ANTINORI

Parlando di aziende familiari, passaggio generazionale ed innovazione la famiglia Antinori ricopre un ruolo di fondamentale importanza.

#### *4.1 La storia*

La storia della famiglia Antinori come produttori di vino inizia il 19 maggio del 1385 quando Giovanni di Piero Antinori si unisce all'arte dei vinattieri una delle arti minori delle corporazioni di arti e mestieri di Firenze. Questo genere di corporazioni nacque come associazioni laiche che erano volte al proseguimento di scopi comuni riunendo chi esercitava lo stesso mestiere. Grazie a loro Firenze in quegli anni ebbe uno straordinario sviluppo economico e diventò uno dei principali centri artistici, economici e sociali del tempo.

La famiglia Antinori non si concentrò subito solo sulla passione familiare della viticoltura, anzi cominciò ad avvicinarsi alla politica, ad attività bancarie e alla produzione e al commercio della seta, diversificando le proprie attività.

Cominciarono ad attivarsi anche a livello sociale, stringendo rapporti con i de' Medici e altri signori fiorentini. Questo permise a Niccolò di Tommaso Antinori di costruire la Tenuta le Rose, che permetteva alla famiglia di produrre 40 barili di vino l'anno e venderli in città aumentando il prestigio del loro prodotto.

Attivi anche nel mondo artistico, nel 1509 Niccolò di Tommaso Antinori acquistò il palazzo Antinori a pochi passi dal Duomo di Firenze che ancora oggi dà il nome alla piazza e custodisce al suo interno opere d'arte di inestimabile valore.

Come accennato non erano attivi solo nella produzione vinicola ma anche in altri ambiti, tanto che Bastiano Antinori risulta essere uno dei primi membri dell'Accademia della Crusca.

Già dal XVI secolo iniziano corrispondenze con la famiglia de' Medici riguardanti principalmente il commercio di vino che ormai aveva raggiunto una scala internazionale.

Con Niccolò Francesco Antinori il legame con la famiglia fiorentina diventa più stretto e così dopo aver compiuto importanti studi e specializzazioni la famiglia Antinori entra a far parte delle cariche pubbliche statali.

Nel 1685 Antinori diventa un “marchio” vinicolo.

Nel 1850 la famiglia Antinori si espande comprando numerose vigne e fattorie nel Chianti Classico includendo anche 47 ettari a Tignanello dove ad oggi sorge la tenuta di Tignanello.

Il prestigio della famiglia sale ancora quando Niccolò Antinori prese parte alle guerre di indipendenza come soldato attivo. Per i suoi meriti fu promosso a colonnello della Guardia nazionale e successivamente a deputato del Parlamento di Torino, divenne in seguito presidente dell'accademia delle belle arti di Firenze.

Nel 1873 in occasione dell'esposizione di Vienna i vini Antinori ottennero il premio dalla giuria per la loro qualità superiore, per la loro capacità di resistere e conservare la qualità ad ogni temperatura.

Molto attivi nella società, specialmente in quella toscana, la famiglia Antinori con Piero e Ludovico parteciparono attivamente nella realizzazione del corteggio storico in occasione dell'inaugurazione della facciata del Duomo.

Il 1898 è una data molto importante per la storia della famiglia Antinori. Piero insieme a suo fratello Ludovico e a suo cognato Guglielmo Guerrini fondarono la Marchesi Antinori, originariamente chiamata Marchesi L&P Antinori. L'obiettivo principale era quello di coordinare e riordinare le attività vinicole della famiglia dal XIV secolo a quel momento.

Nel 1900 vengono costruite le cantine di San Casciano nel cuore del Chianti. Ad inizio secolo l'attività, grazie anche alla crescita dimensionale, aumentò significativamente le esportazioni in particolare in Inghilterra e oltre oceano tra New York, San Paolo e Buenos Aires.

Nel 1905 Piero e Ludovico visitarono la regione dello champagne e, avviando una collaborazione con Lucien Charlemagne; nel 1908 nasce il primo spumante marchiato Antinori. Fu un grande successo, tanto che consentì alla famiglia di avviare un'intera produzione di vino frizzante nella regione del Franciacorta.

Nel 1928 Niccolò Antinori, il figlio di Piero, crea il primo Chianti, concentrandosi nel creare un prodotto capace di migliorare notevolmente con il passare del tempo. Dal 1928 etichetta e filosofia produttiva sono rimaste praticamente invariate per mantenere le caratteristiche uniche e distintive del luogo di origine.

Nel 1940 Niccolò decide di iniziare a produrre vini bianchi considerando la fama e la notorietà ottenuta con la produzione di vino rosso. Sposta la produzione di bianco in Umbria e acquista Castello della Sala con molti terreni annessi, ingrandendo ancora di più l'azienda.

Nel 1957 la famiglia apre al pubblico il palazzo Antinori e apre la Cantinetta, un ristorante che offre i piatti ed i vini tipici della toscana aprendo anche in altre città come Vienna, Zurigo, Mosca e Montecarlo.

Nel 1961 gli Antinori avviano una revisione della regione vinicola del Chianti, trasformando l'intero settore vinicolo.

Nel 1966 grazie a Piero Antinori l'azienda iniziò un periodo di ricerca e sperimentazione, creando nuovi metodi di produzione e di conservazione del vino. Nello stesso anno Piero Antinori diventa presidente della Marchesi Antinori. Nel 1967 in toscana viene introdotta la DOC Chianti, denominazione che garantisce determinati requisiti per i chianti prodotti in quella zona.

Nel 1971 si assiste ad un'altra svolta nel territorio del Chianti con la produzione del Vigneto Tignatello vino di grande importanza che si è evoluto anche negli anni successivi risultando di altissima qualità ed innovativo.

Nel 1975 Marchesi Antinori insieme ad altre 9 aziende danno vita all'Istituto Spumante classico.

Nel 1985 la famiglia ha festeggiato i 600 anni di storia. Poco dopo Albiera, Allegra ed Alessia, figlie di Piero, entrano in azienda. Negli stessi anni nasce anche il PFV un'associazione informale di aziende vinicole a conduzione familiare con lo scopo unico di perseguire il business all'interno della famiglia per le generazioni future.

Nel 1995 Piero Antinori viene nominato dal Presidente della Repubblica Cavaliere del Lavoro. Continuando ad innovare e a creare vini di alta qualità la famiglia arriva al 2012 segnando un grande punto di svolta, inaugurando dopo 7 anni di lavoro la Cantina del Chianti Classico, opera aperta al pubblico, innovativa ed ispirata alla sostenibilità ed al rispetto per l'ambiente. La gestione dell'azienda è attualmente divisa in parti uguali fra le 3 sorelle e vede Piero Antinori come presidente onorario.

Nel 2022 è stata nuovamente premiata con il premio attrattività finanziaria, definita come la migliore azienda non quotata d'Italia.

## *4.2 Il passaggio generazionale e l'importanza della famiglia*

Tra le 10 imprese più longeve del mondo Marchesi Antinori si colloca al decimo posto. Iniziata nel 1385, l'attività di produzione vinicola si è tramandata all'interno della famiglia raggiungendo un totale di 26 passaggi generazionali. La gestione ed il controllo dell'impresa è sempre stata all'interno della famiglia e le generazioni passate si sono impegnate per tramandare alle generazioni future passione e tradizione familiare.

Volendo mantenere sempre il controllo familiare i passaggi generazionali, almeno i più recenti non sono stati complicati, anzi come testimoniano le figlie di Piero Antinori ha giocato un ruolo fondamentale l'iniziare a lavorare in azienda molto presto, entrando nelle logiche di produzione e di gestione e facendo tesoro di tutti quegli insegnamenti che si tramandano di generazione in generazione.

Quando abbiamo parlato del passaggio generazionale e delle caratteristiche delle imprese familiari abbiamo visto come molte abbiano un bassissimo grado di apertura verso risorse umane e finanziarie esterne. Per quanto riguarda la famiglia Antinori non è così. È vero che il business è sempre stato all'interno della famiglia ma per molte cariche di rilievo sono stati chiamati manager e direttori esterni. Le collaborazioni con altre aziende oltre agli insegnamenti portati in azienda da esperti del settore, hanno reso gli Antinori una delle aziende più famose nella produzione del vino. Se non avessero avuto questo grado di apertura probabilmente molte delle innovazioni radicali che hanno fatto non avrebbero mai visto la luce.

Piero Antinori in un'intervista durante un summit delle famiglie del vino dichiara di voler sognare un filo diretto con gli antenati che lo hanno preceduto nella gestione dell'attività. Ha dichiarato che la passione, la pazienza e la perseveranza sono le basi sulle quali posare le fondamenta di una buona successione.

Nel caso specifico il passaggio tra la gestione del padre alla sua è definito da Piero molto semplice. Il padre, avendo una grande fiducia in lui, gli affidò l'azienda quando aveva solo 28 anni. Carico di responsabilità Piero accettò di buon grado la sfida utilizzando gli insegnamenti che il padre gli aveva tramandato.

Piero Antinori sente molto la responsabilità di preservare il lavoro fatto dai suoi predecessori, e di tramandare alle generazioni future la stessa passione che avevano i suoi antenati per il vino e per la terra.



Essendo parte integrante del passaggio generazionale con le sue tre figlie si ritiene soddisfatto di essere riuscito a tramandare la sua grandissima passione. Aggiunge di essere contento nel vedere come le sue figlie stiano iniziando questo processo anche con i suoi nipoti.

Nell'intervista fa un ringraziamento speciale a Renzo Cotarella, amministratore delegato della Marchesi Antinori. Per Piero il lavoro di Cotarella è stato fondamentale e nel tempo è riuscito ad ottenere una fiducia tale da essere considerato come un membro della famiglia. Soprattutto quando Piero è diventato presidente onorario, l'aiuto di una figura esterna è stata di fondamentale importanza nel ricoprire ruolo di ponte tra la vecchia e la nuova generazione.

Per spiegare ancora l'importanza che il passaggio generazionale ha per la famiglia Antinori basti pensare che Piero insieme alle figlie il 12 dicembre del 2012 hanno istituito un trust familiare denominato "Trust Piero Antinori".

Il trust è un istituto giuridico creato dai tribunali di equità del sistema del common law anglosassone, dove esiste da circa cinque secoli. Il termine può essere tradotto con "fiducia" o, meglio ancora, "affidamento", per il rapporto che si viene a creare tra i soggetti coinvolti.

Nato quindi nel sistema legislativo anglosassone pian piano è diventato uno strumento utilizzato a livello internazionale venendo annesso anche agli ordinamenti che non lo prevedevano.

Dopo la convenzione dell'Aja del 1985 la legislazione riguardante il trust è stata ratificata in Italia l'anno dopo con la legge del 16 ottobre 1989 n.364 entrata poi in vigore nel 1992.

Il trust è il rapporto giuridico che si viene a creare quando il proprietario dei beni, definito disponente o settlor, trasferisce la proprietà degli stessi in trust ad un gestore, il trustee, che li amministra nell'interesse dei beneficiari, o per uno specifico scopo. Al termine della vita prevista del trust, il trustee provvede a trasferire la proprietà dei beni ai beneficiari secondo quanto pattuito nel momento dell'istituzione.

Il motivo di questa scelta è spiegato da Piero definendo come obiettivo quello di legare l'azienda alla famiglia anche per il futuro dando delle garanzie e delle certezze ai futuri eredi. I trustees incaricati dalla famiglia Antinori sono Ferruccio Ferragamo e i professionisti Nicola De Renzis e Laura Bartoli. Ancora una volta vediamo l'ingresso all'interno delle attività familiari di figure esterne nei confronti delle quali Piero nutre fiducia, stima ed amicizia. A livello legale spettano le decisioni sia ordinarie che straordinarie, sempre però sotto il controllo della famiglia e dell'amministratore delegato.

Parlando di numeri il trust riceverà il 10% degli utili netti delle attività, la metà di questo sarà dedicato ad un fondo per le future generazioni.

Albiera Antinori spiega la decisione di istituire il trust “Insieme a mio padre e alle mie sorelle abbiamo deciso di istituire il Trust Piero Antinori affinché le prossime generazioni seguano regole pensate proprio per premiare chi lavorerà in azienda con passione, entusiasmo e intelligenza, nel rispetto sia della nostra storia che dei valori che da sempre la mia famiglia osserva per produrre vini di alta qualità”

#### *4.3 Innovazione all'interno di Marchesi Antinori*

Abbiamo visto come l'innovazione sia un requisito importante per la longevità del business. Durante tutti i quasi 700 anni di storia della loro impresa, la famiglia Antinori ha sempre scelto di sperimentare, talvolta rischiando molto, per evolvere le loro competenze come viticoltori. Nella storia della cantina si può vedere come l'ingresso in nuovi mercati, l'internazionalizzazione e la diversificazione del prodotto abbiano contribuito alla crescita della Marchesi Antinori.

Tradizione e amore per il territorio sono da sempre dei punti di riferimento per la famiglia ma come dice Piero Antinori “le antiche radici giocano un ruolo importante nella nostra filosofia, ma non hanno mai inibito il nostro spirito innovativo”.

Questo è un altro caso di azienda che sfrutta la tradizione e gli insegnamenti del passato come punto di forza per essere ancora più innovativi.

La continua ricerca di sottili margini di miglioramento spinge la Marchesi Antinori ad effettuare continui esperimenti, sia nelle tecniche produttive sia nella conservazione e lavorazione di un prodotto di qualità superiore.

L'attaccamento al territorio ha sempre spinto la famiglia Antinori ad effettuare investimenti in Toscana e principalmente nel Chianti classico. Piero spiega in un'intervista che la sua famiglia per secoli ha lavorato in quelle terre sviluppando un senso di amore e di rispetto verso il territorio molto marcato. Secondo il presidente onorario il potenziale qualitativo della terra e dei vini toscani è di “assoluta eccellenza”.

Nonostante questo forte attaccamento territoriale la Marchesi Antinori ha investito molto per ingrandirsi dimensionalmente e per spostarsi in mercati esteri. Oggi gli Antinori hanno un totale di 16 tenute in Italia che vanno dal Nord al Sud del paese. Tramite un processo di internazionalizzazione hanno aperto anche altre tenute oltre oceano negli Stati Uniti e in Cile insieme ad altre in Europa in Ungheria, Malta e Romania.

Ad oggi la Marchesi Antinori sfiora il tetto del 60% di Export e, nonostante ciò, continua a fornire dei prodotti che hanno una marcatissima identità culturale e territoriale. Per Piero il richiamo al territorio e la tradizionalità del prodotto sono dei valori che fanno la differenza e se coltivati e preservati attentamente portano ad un grande vantaggio competitivo.

Parlando ancora di diversificazione, durante la sua storia la famiglia Antinori oltre a produrre vino rosso si è concentrata nella produzione di vino bianco e di spumanti di qualità eccellente. Per raggiungere questo obiettivo hanno superato l'ostacolo tipico delle imprese familiari richiedendo un aiuto ad esperti del settore ed avviando collaborazioni con altre aziende.

Per quanto riguarda la sostenibilità Piero Antinori risulta molto chiaro e diretto definendola come il futuro dell'azienda. Ovviamente non parla solo di sostenibilità ambientale, focus principale nelle sue attività, ma anche di quella sociale, volta a sostenere uno sviluppo del paese e della sua impresa. Essendo un imprenditore si impegna anche nello sviluppo di una sostenibilità economica della sua attività, fondamentale per permettere lo sviluppo delle altre due.

Nello scorso capitolo abbiamo parlato di come l'attenzione verso il cliente svolge sempre di più un ruolo fondamentale per la sostenibilità del business.

Tra ristoranti e un utilizzo dei social per entrare in contatto con il consumatore, la famiglia Antinori compie un passo molto importante nel 2012 quando inaugura la "Cantina Antinori nel Chianti Classico".

Questa Cantina rappresenta tutto ciò che è importante per la famiglia: l'attaccamento al territorio, lo spirito innovativo e l'importanza di avere un rapporto diretto con i clienti e con tutti gli appassionati del settore vinicolo.

Viene definita come "testimone dell'attivo legame tra la famiglia con la propria terra". Inaugurata dopo 7 anni di lavoro, la Cantina è un'opera architettonica molto innovativa, sia

per il design sia per tecniche costruttive. La struttura è costruita con materiali naturali come cotto, legno e vetro tutto nel rispetto dell'ambiente circostante.

Una caratteristica distintiva del fabbricato è quella di essere poco visibile dall'esterno, sviluppandosi all'interno della collina. Scelta fatta nel rispetto della bellezza del Chianti, per questi luoghi che hanno sempre accolto l'attività familiare.

Rappresenta una pietra miliare della storia della famiglia, non solo per le tecniche di conservazione del vino che offre ma anche perché per la prima volta in 26 generazioni gli Antinori inaugurano una struttura concepita principalmente per accogliere i clienti e gli appassionati. Lo scopo è, oltre a quello di creare un canale di comunicazione diretta con i consumatori, quello di permettere agli ospiti di entrare in contatto diretto con la filosofia produttiva della famiglia. Passione, pazienza e continua ricerca della qualità sono le caratteristiche che vogliono lasciare impresse nelle menti dei visitatori.

La creazione di questa cantina rappresenta un luogo dove la tradizione e l'innovazione della famiglia convivono. Non solo è definita da molti come un museo ed un'opera architettonica di livello superiore ma è anche un luogo che è capace di raccontare passato, presente e futuro della famiglia. Una fonte di ispirazione per le generazioni future, un'eredità che rappresenta la tradizione, la cultura e i valori di una delle aziende più antiche al mondo.

## CONCLUSIONE

Oltre ad inquadrare le imprese familiari nel contesto economico, questo elaborato analizza quelli che sono i punti di forza e di debolezza proponendo delle modalità per sfruttarli. Le criticità non mancano: un grado di apertura dell'impresa poco rivolto verso l'esterno, l'eccessiva influenza che la famiglia ha nell'attività di impresa, la difficoltà di reperire capitali e l'avversione al rischio. problematiche che, se risolte, permettono il successo delle imprese familiari.

Il passaggio generazionale viene visto sia come un punto di forza che come un punto di debolezza. I protagonisti di questo processo devono fare quanto più è possibile per agevolarne la riuscita. Non è una fase che si esegue in tempi brevi, e per questo un'attenta pianificazione è un requisito fondamentale per la corretta realizzazione. Il successo del passaggio generazionale è l'unico modo che le imprese familiari hanno per perseguire il loro orientamento di lungo termine. È molto difficile con l'avanzare delle generazioni tanto che già con l'arrivo della terza generazione le probabilità di successo si abbassano notevolmente.

Il caso della Marchesi Antinori è un esempio di come poter superare con successo questa fase, non una ma ben 26 volte. Come dichiarato da Piero Antinori uno dei principali obiettivi è quello di riuscire a trasmettere la passione, la cultura ed i valori che l'impresa porta con sé da generazioni. Piero Antinori ha affrontato il passaggio da tra lui e le sue figlie con grandissima consapevolezza, il che ha portato ad una pianificazione efficiente e ad una riuscita della successione senza problemi. È sempre più importante avvalersi di soggetti esterni che aiutano le parti interessate durante questo processo; Piero Antinori sostiene che l'aiuto fornito dall'amministratore delegato Renzo Cortella è stato fondamentale per agevolare il dialogo e la trasmissione di valori tra lui e le sue figlie.

Sottolineare l'importanza che ha il passaggio generazionale è d'obbligo quando poi si parla di innovazione.

Durante il cambio tra una generazione all'altra non si passa solo il controllo, la titolarità e la gestione dell'attività ma si dà la possibilità a chi entra nell'impresa di poter evolvere ed andare incontro alle nuove esigenze del mercato.

L'innovazione è un requisito fondamentale per la sostenibilità nel tempo del business; è quindi molto importante riuscire a cogliere il momento e la strategia giusta per eseguire con successo

questa fase della vita delle imprese.

Dopo aver introdotto il paradosso dell'innovazione delle imprese familiari, il modello FDI fornisce un valido aiuto per sfatare questo mito. È importante riconoscere l'eterogeneità delle imprese familiari; ognuna è diversa dall'altra per un modo o per un altro. Non bisogna prendere per utilizzabili le strategie tipiche di innovazione o di crescita dimensionale ma bisogna svolgere un'attenta analisi riguardo le due dimensioni che convivono all'interno delle imprese familiari: il business e la famiglia.

L'obiettivo dell'analisi è quello di inquadrare al meglio i bisogni e gli obiettivi di entrambe le dimensioni. Una volta eseguita si può passare alla pianificazione e all'implementazione di una strategia che rispecchi perfettamente le caratteristiche uniche e distintive dell'impresa familiare.

Nella Marchesi Antinori, l'innovazione ha giocato un ruolo fondamentale per la longevità del business. Quella eseguita dalla famiglia Antinori è sempre stata un'innovazione che ha fatto tesoro degli insegnamenti del passato mantenendo tradizionalità e richiami al territorio per tutti i prodotti offerti in tutto il mondo.

La Marchesi Antinori è di nuovo un esempio di azienda che è riuscita ad anticipare le direttrici di crescita da seguire in questo periodo post pandemico. Sostenibilità, crescita dimensionale, diversificazione, digitalizzazione e internazionalizzazione hanno permesso agli Antinori di diventare nel 2022 l'azienda non quotata migliore di Italia.

Con le nuove sfide e difficoltà che si presentano in questo periodo è fondamentale fare leva sui punti di forza che permettono alle imprese familiari di essere le più longeve al mondo, superare le criticità del passaggio generazionale, dell'avversione al rischio e aumentando lo scarso grado di apertura ad aiuti esterni che il più delle volte si sono rivelati fondamentali per la continuità del business. Mai come oggi l'innovazione rappresenta l'unico modo per rimanere competitivi, con la digitalizzazione e un cambio di abitudini così veloce ed inaspettato è diventato sempre più importante adattarsi in fretta in un ambiente con un alto grado di incertezza per il futuro.

In Italia le aziende familiari sono di un'importanza centrale.

Passaggi generazionali vincenti e strategie di innovazione ben eseguite sono necessari per garantire la longevità ed il successo delle imprese familiari.

## BIBLIOGRAFIA

Bonti M., Cori E., (2011) La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*.

Bricco P., “Marchesi Antinori rilancia sul Chianti”, *Il Sole 24 Ore*, 24 marzo 2012

*Ciambotti, Massimo & Cesaroni, Francesca. (2016). Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari.*

COMMISSIONE EUROPEA, 2003. Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.

COMMISSIONE EUROPEA, 2008. “Una corsia preferenziale per la piccola impresa”. Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (un “Small Business Act” per l’Europa)

COMMISSIONE EUROPEA, 2009. Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies

COMMISSIONE EUROPEA, 2015. Relazione sulle imprese a conduzione familiare.

COMMISSIONE EUROPEA, 2020. Una nuova strategia per le PMI europee

Corbetta, G., & Minichilli, A. (2016). *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history - Assolombarda.*

Corbetta, G., & Quarato, F. (2022, January 25). *XIII Osservatorio Aub Pandemia Covid-19. Le imprese familiari italiane alla prova della pandemia Covid-19.*

Cucculelli, Marco & Romano, Livio. (2016). *L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza (Strengths and Weaknesses of Family Entrepreneurship)*.

Daft, R. (2021). *Organizzazione Aziendale*. Maggioli.

De Massis, Alfredo & Frattini, Federico & Urbinati, Andrea. (2016). *Imprese familiari: gestire la sfida dell'innovazione col modello FDI*. Sistemi & Impresa.

De Massis, Alfredo & Rondi, Emanuela. (2017). *Innovare attraverso la tradizione: Il modello delle Imprese familiari*.

Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e Gestione delle imprese*. McGraw-Hill libri Italia.

ISTAT, (2021). *Rapporto sulle imprese 2021*.

Korn Ferry. 2019. *Il passaggio generazionale*.

Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hemonnet-Goujot, A. (2022). *Marketing management*. Pearson.

LUISS. 2022. *Family business VS non-family business*

LUISS. 2022. *Il ruolo delle Fondazioni nelle aziende familiari*

Massis, A. D. (2017, June 9). *Imprese familiari, Innovare restando Nella Tradizione*. Fabbrica Futuro.

Peruzzi C., "Un trust familiare per Antinori", *Il Sole 24 Ore*, 10 gennaio 2013



Pierotti P., “Svelata la cantina nel cuore del Chianti, dove il vino Antinori invecchia a -20 metri”, Il Sole 24 Ore, 24 ottobre 2012

Pincetti, M., Grillo, F., Falcone, G., & Lanzillo, E. *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid - Deloitte.*

The Economist Newspaper. (2015, April 8). *To have and to hold.* The Economist.

Trento, S., & Vezzoso, S. (n.d.). *Evitare la “Sindrome dei Buddenbrook”: le imprese italiane e il ricambio intergenerazionale.*

Troiso, G. (2021, October 21). *Trust e Passaggio Generazionale.*

V. Bertella, *La pianificazione del ricambio generazionale nell’impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995.

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

## SITOGRAFIA

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-passaggio-generazionale-ostacolo-superabile-la-pianificazione-AERBa91>

<https://www.ilsole24ore.com/art/passaggio-generazionale-solo-studente-10-aspira-all-azienda-famiglia-AE1LupbB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/navigare-vista-la-stella-polare-essenza-imprenditoriale-AETSePLB>

<https://www.antinori.it/it/>

<https://www.civiltadelbere.com/piero-antinori-vorrei-un-filo-diretto-coi-miei-antenati/>

<https://www.valoritalia.it/antinori-innovatori-per-vocazione-intervista-a-piero-antinori-presidente-onorario-marchesi-antinori/>

[https://winenews.it/it/a-marchesi-antinori-il-premio-attrattivita-finanziaria-2022-di-eccellenze-dimpresa\\_472910/](https://winenews.it/it/a-marchesi-antinori-il-premio-attrattivita-finanziaria-2022-di-eccellenze-dimpresa_472910/)

[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2022/nota\\_covid\\_fallimenti\\_ita\\_24\\_gen\\_2022.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2022/nota_covid_fallimenti_ita_24_gen_2022.pdf)