



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Management delle Piccole e Medie Imprese

Le imprese familiari ed il passaggio generazionale. Il caso "Cavalli"

Prof. Fabio Corsico

RELATORE

Antonio Battaglia
Matricola 261011

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	p. 3
-------------------	------

CAPITOLO I

LE IMPRESE FAMILIARI

1.1. L'imprenditoria italiana e le PMI.....	p. 5
1.2. Le imprese familiari.....	p. 9
1.3. Ruolo delle famiglie nell'attività di impresa.....	p. 12

CAPITOLO II

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

2.1. Il passaggio generazionale.....	p. 20
2.2. Le figure coinvolte.....	p. 24
2.2.1. La figura del <i>leader</i>	p. 24
2.2.2. La figura del successore.....	p. 27
2.3. La pianificazione del passaggio generazionale.....	p. 30
2.4. Il passaggio delle aziende di famiglia nel sistema italiano.....	p. 35

CAPITOLO III

IL CASO "ROBERTO CAVALLI"

3.1. Biografia di Roberto Cavalli.....	p. 36
3.2. Le origini del <i>brand</i>	p. 37
3.3. Crescita ed espansione del marchio.....	p. 38
3.3.1. L'anno 2002.....	p. 39

3.3.2. Il debutto degli orologi	p. 40
3.3.3. L'esordio negli Usa	p. 40
3.3.4. Le kermesse.....	p. 41
3.3.5. L'esposizione <i>Wild Fashion Untamed</i>	p. 41
3.3.6. Il lancio del <i>club Just Cavalli</i>	p. 41
3.3.7. Il quarantesimo anniversario della firma	p. 42
3.3.8. La collezione <i>Home</i>	p. 42
3.3.9. L'avvicinarsi dei vari direttori creativi.....	p. 42
3.4. Il passaggio generazionale dell'azienda.....	p. 44
3.4.1. Il tempo di Clessidra SGR.....	p. 44
3.4.2. Le evoluzioni recenti della griffe.....	p. 45
3.4.3. La questione successoria e il declino.....	p. 45
3.4.5. Le cause dell'insuccesso.....	p. 46
3.5. Conclusioni	p. 48

CONCLUSIONI.....	p. 50
-------------------------	--------------

BIBLIOGRAFIA.....	p. 52
--------------------------	--------------

SITOGRAFIA	p. 56
-------------------------	--------------

INTRODUZIONE

Il presente elaborato avrà come oggetto l'argomento delle imprese familiari e del passaggio generazionale.

Il tessuto imprenditoriale a conduzione familiare mostra alcune caratteristiche peculiari.

La *governance* efficace del processo di ricambio generazionale esige di valutare in modo idoneo e contemporaneo molteplici elementi che rappresentano rischi ma, costituiscono, altresì, rilevanti occasioni di crescita.

All'interno della programmazione del ricambio generazionale, la considerazione di ogni elemento varia in ogni azienda, occorre, pertanto, che il *leader* organizzi nel modo ottimale tutta la questione.

In effetti, se, da una parte, i rapporti famigliari consistono nella origine dell'unità della famiglia su cui l'azienda ha poi la possibilità di erigere il suo peculiare "differenziale" di successo, dall'altra parte, se quest'ultima non è gestita al meglio, potrebbero emergere ipoteticamente consistenti dissapori al suo interno, dissapori che a loro volta potrebbero creare problematiche specialmente durante le fasi più delicate del suddetto passaggio.

Attualmente, inoltre, pare essersi risvegliata, ed in modo, via via sempre crescente, l'attenzione della dottrina verso l'ambito delle imprese famigliari, che comprende al suo interno una serie di aziende di svariati contesti e dimensioni.

Una delle potenziali vulnerabilità del *family business* risiede, tuttavia, come si accennava poc'anzi, proprio nella fase del passaggio generazionale.

Molte indagini hanno rilevato, in effetti, che il momento successorio è molto selettivo, considerando che una parte considerevole delle imprese familiari non supera il primo ricambio, mentre la maggioranza di queste ultime non oltrepassano la terza generazione.

Entrando nel dettaglio del presente lavoro, in ogni caso, il primo capitolo analizzerà l'argomento delle imprese familiari, nello specifico, si tratterà, all'interno di singoli paragrafi, di imprenditoria italiana e di PMI, di imprese familiari e del ruolo delle famiglie nell'attività di impresa.

Il secondo capitolo si focalizzerà invece sul passaggio generazionale, nel dettaglio, si discuterà del concreto passaggio generazionale, delle figure in esso coinvolte, della pianificazione del passaggio generazionale e del passaggio delle aziende di famiglia nel sistema italiano.

Per concludere, il terzo capitolo esaminerà il caso studio: "Roberto Cavalli", ci si concentrerà, dunque, sulla biografia dello stilista Roberto Cavalli, sulle origini del *brand*, sulla crescita e sulla espansione del marchio, sul passaggio generazionale dell'azienda e infine sulle conclusioni del caso svolto.

Al termine del presente lavoro, che sarà supportato da un adeguato materiale bibliografico riguardante il campo di studi scelto, saranno tratte opportune conclusioni.

CAPITOLO I

LE IMPRESE FAMILIARI

1.1. L'imprenditoria italiana e le PMI

Il fulcro del sistema economico italiano è costituito da piccole e medie imprese, quelle che di solito vengono denominate "PMI".

L'economia italiana si mostra molto segmentata: «sono oltre il 95% le imprese attive con meno di 10 addetti e più del 50% ne impiega solo uno.

Secondo le stime di Pometeia, nel 2017, si contavano circa 5,3 milioni di PMI che davano occupazione a oltre 15 milioni di persone, generando un fatturato complessivo di 2.000 miliardi di euro»¹.

La *Commissione Europea* descrive le Piccole e Medie Imprese come «realità aziendali caratterizzate da meno di 250 addetti e da un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di euro o da un totale di bilancio annuo che non va oltre i 43 milioni di euro.

Più nel dettaglio, vengono distinte le aziende in:

- microimprese, caratterizzate dalla presenza di meno di 10 addetti e un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo che non supera i 2 milioni di euro;
- piccole imprese, con un numero di dipendenti compreso tra i 10 e i 49 e con un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo inferiore a 10 milioni di euro;
- medie imprese, che contano tra i 50 e i 249 impiegati e hanno un fatturato annuo che non va oltre i 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro.

Per meglio comprendere il peso delle PMI all'interno del quadro economico e produttivo italiano, è bene soffermarsi sui numeri.

Su 4,4 milioni di imprese attive in Italia, le PMI rappresentano il 99,91% del totale, contro un 0,09% di grandi imprese.

Tra le imprese italiane, entrando nello specifico, sono numericamente più importanti le micro-aziende che costituiscono il 95,05% delle imprese attive in Italia, a differenza delle piccole e medie che sono invece circa 206 mila, vale a dire il restante 4,86% del tessuto imprenditoriale italiano»².

¹ Pometeia, 2017.

² Cedec, 2019.

Gli esercizi delle PMI riguardano soprattutto i campi:

- dell'agricoltura;
- dell'edilizia;
- dei servizi.

Nel settore dell'agricoltura «si concentrano oltre un milione di imprese.

Inoltre, si può osservare che le aziende in questione svolgono un ruolo fondamentale nell'economia di alcuni territori: per le regioni del meridione le PMI sono responsabili dell'83% della produzione, rispetto a un contributo nazionale medio del 57%.

La regione che presenta la più alta densità di questo tipo di aziende è la Lombardia, con oltre 814 mila imprese.

Seguono il Lazio con 475 mila imprese, il Veneto (455 mila) e la Puglia (441 mila).

Anche il peso in termini di occupazione supera quello nazionale, arrivando a toccare circa il 95% del totale»³.

Tuttavia, è necessario aggiungere che gli effetti che le PMI riscuotono sul sistema economico sia regionale che nazionale devono essere comunque interpretati secondo un'ottica di filiera, in quanto tali micro-realtà appartengono ad un processo produttivo assai maggiormente esteso e complesso che include molteplici unità di produzione.

Le piccole e medie imprese rientrano in catene di valore fortemente articolate, qualche volta anche sul piano internazionale, le quali permettono loro di ottenere molti benefici competitivi mediante risposte più diversificate e flessibili.

Un'ulteriore dimensione da valutare è connessa inoltre al piano culturale e tradizionale di tale forma di imprese.

Le PMI che esistono nel nostro Paese costituiscono contesti assai localizzati, di frequente aventi conduzione familiare, connessi al *made in Italy*.

Il motivo inerente all'emergere e all'aumento delle PMI si riconnette indubbiamente ad alcuni benefici che consentono a tali aziende di restare competitive all'interno del mercato sia nazionale che internazionale.

Ciò avviene in ragione di un organigramma essenziale, che fa in modo che esse siano anche molto flessibili rispetto a qualsivoglia cambiamento del mercato.

Un ulteriore vantaggio appartenente alle piccole e media imprese consiste nella loro prossimità al cliente e ai propri dipendenti.

Oltretutto, avendo una struttura più semplice, le PMI forniscono ai loro professionisti un margine di libertà più ampio all'interno del loro ruolo promuovendone la creatività.

Inoltre, il prodotto offerto dalle piccole imprese gode di solito di una migliore qualità.

³ Cedec, 2019.

In effetto, le PMI proprio perché non possono gareggiare con le multinazionali riguardo il prezzo, preferiscono tentare la competizione gareggiando sul piano qualitativo

Tendenzialmente, poi, le piccole e medie imprese conoscono anche in modo migliore il proprio ambito di mercato.

Ancora, le PMI posseggono il vantaggio fondamentale di poter realizzare sinergie o accordi con altre aziende per originare sistemi economici di scala che, in modo individuale, invece sarebbe cosa assai ardua provare ad ottenere.

Le collaborazioni delle PMI sono originate dalle aziende che solitamente svolgono la propria attività in territori complementari utilizzando la dimensione differenziale di ognuna a vantaggio delle altre.

«È essenziale che le PMI cerchino di crescere, ma anche che approfittino dei vantaggi competitivi della loro dimensione e del loro modello di *business* per differenziarsi dalle grandi multinazionali, attrarre e mantenere nuovi clienti.

In questo modo le PMI saranno in grado di avanzare nel loro percorso verso *'Eccellenza Imprenditoriale'*»⁴.

Tuttavia, un altro vantaggio della piccola impresa risiede nell'unità direzionale, che conduce anche ad un maggiore monitoraggio di ogni momento di «lavorazione del prodotto; quest'ultimo, infatti, risulta tecnicamente più curato nei particolari.

Però, in compenso, uno degli svantaggi delle piccole e medie imprese è quello di non poter sostenere la concorrenza delle grandi imprese.

Per un armonico sviluppo dell'economia in ogni settore, quindi, sarebbe auspicabile la coesistenza pacifica delle PMI e delle grandi imprese.

Analizzando infatti i vantaggi e gli svantaggi delle aziende, possiamo dire che i benefici sostanziali che la grande impresa ha sulla piccola sono:

- quello di un maggior risparmio sulle spese generali;
- di una maggior organizzazione produttiva;
- di un minor spreco di materie prime;
- di un minor spreco di tempo (perché possono essere instaurati più turni di lavoro).
- di riuscire a tagliare costi di produzione utilizzando economie di scala:
 1. riducendo il costo medio;
 2. aumentando il volume di produzione»⁵.

Il CNEL (2000) ha suggerito di distinguere a proposito delle aziende in modo congiunto due categorie di variabili:

«- Istituzionali: relative:

1. all'assetto proprietario;

⁴ Lucamarco, 2013.

⁵ Lucamarco, 2013.

2. ai rapporti famiglia- impresa;
3. alla struttura organizzativa;
4. alle condizioni tecniche:
 - a) operative;
 - b) finanziarie.

- Ambientali: concernenti le specificità dei rapporti che l'impresa intrattiene:

- a) con gli attori del sistema sociale;
- b) con gli attori del sistema competitivo»⁶.

Su un piano imprenditoriale, all'interno delle imprese si è rilevata la consistente combinazione tra:

- proprietà;
- potere decisionale.

In effetti, all'interno delle PMI, accade sempre con maggior frequenza la coincidenza dei ruoli dei conferenti di capitale, che, a parte possedere la proprietà la dirigono anche.

Ciò sottintende sempre più spesso la concentrazione di varie «attività nella persona del proprietario-imprenditore, insieme alla limitata numerosità dei componenti appartenenti per lo più al nucleo familiare»⁷.

Uno studio di Depperu (1993)⁸ ha identificato «una correlazione inversa tra la numerosità dei ruoli e le dimensioni dell'azienda, per cui maggiori sono le dimensioni dell'azienda e minori sono i ruoli assunti dall'imprenditore.

Proprio per questo la struttura familiare diventa un aspetto tipico dell'imprenditoria minore italiana che si distingue dalle PMI di altri Paesi e dalle grandi imprese»⁹.

Nel contesto italiano la maggioranza delle imprese sono PMI a conduzione familiare, nelle quali, l'imprenditore esercita molteplici funzioni ed è interessato in ogni viene processi imprenditoriale, differentemente dalle grandi imprese multinazionali estere, nelle quali, il proprietario possiede meno responsabilità.

La struttura delle piccole e medie italiane è origine di vantaggio in quanto la concentrazione decisionale facilita la propagazione e la penetrazione di una sola cultura imprenditoriale che consente di:

- diminuire le diversità di pareri:
- fronteggiare in modo maggiormente semplice i dissidi interni.

⁶ CNEL, 2000.

⁷ Depperu, 1993.

⁸ Depperu, 1993.

⁹ Depperu, 1993.

Però, questo attributo può costituire contemporaneamente anche un limite se è abbinato alla mancanza di un atteggiamento di tipo *manageriale*.

In effetti, il *mix* di entrambi i fattori conduce spesso a uno scarso potenziale di delega.

Inoltre, l'aspetto sopra citato può favorire la diffidenza dell'azienda ad intervenire nei mercati esteri per non minare il suo equilibrio interno, perché viene privilegiato il benessere della famiglia sacrificando spesso quello dell'azienda.

A proposito dell'elemento organizzativo, la struttura delle PMI è poco articolata e ciò incentiva:

- la versatilità operativa;
- la versatilità strategica.

Tali elementi, a causa della debole verticalizzazione, consentono all'imprenditore:

- di conservare una relazione comunicativa di tipo informale e diretto con i propri dipendenti;
- di approfittare delle occasioni presenti nel rapporto con il mercato.

Le PMI, di frequente, sono specializzate nella produzione o in determinate fasi del processo di produzione, per la propria capacità di attenzionare in modo maggiore i dettagli rispetto alle grandi aziende.

1.2. Le imprese familiari

Definire precisamente le aziende familiari non è affatto semplice.

L'articolo 230 bis del *Codice civile* definisce l'azienda familiare come «un'impresa nella quale collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado dell'imprenditore»¹⁰.

Occorre anche sottolineare che trattasi «di uno “statuto residuale”¹¹ ovvero un tipo di formula che si configura solo quando non viene specificato che si tratta di un qualsiasi altro tipo di rapporto (società, cooperativa ecc)»¹²

Secondo l'*European family business*, si parla di impresa familiare allorché:

«- la persona o le persone che hanno costituito l'impresa o che hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa oppure il coniuge, i genitori, i figli o gli eredi diretti dei figli, hanno anche la maggioranza dei poteri decisionali.

- La maggior parte dei poteri decisionali sono indiretti o diretti.
- Almeno un rappresentante della famiglia o un consanguineo è formalmente coinvolto nella *governance* dell'impresa.
- Le società quotate soddisfano la definizione di impresa familiare:
 - se la persona che ha creato o acquisito l'impresa (capitale azionario);

¹⁰ <https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.

¹¹ <https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.

¹² <https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.

- oppure le loro famiglie o i discendenti possiedono il 25% dei poteri decisionali previsti dal loro capitale azionario»¹³.

Circoscrivere il campo d'applicazione dell'impresa familiare utilizzando definizioni presenti nel settore legislativo costituisce il primo *step* per cominciare a conoscere lo scenario che appartiene alle imprese familiari, considerando l'impegno nel descrivere in modo univoco la *family business*.

Handler nel 1989 ha affermato: «la definizione di impresa familiare è la prima e più evidente sfida che i ricercatori di family business devono affrontare».¹⁴

Guido Corbetta ha scritto invece nel 1995: «sono familiari le imprese nelle quali una o più famiglie, legate da legami familiari, di parentela o di solide alleanze, detengono una quota di capitale di rischio sufficiente per assicurare il controllo dell'impresa»¹⁵.

In precedenza, Barry nel 1975 aveva dichiarato: «è familiare un'impresa che è controllata dai membri di un'unica famiglia»¹⁶.

Ancora, Ward, nel 1987 ha dato questa definizione della *family business*: «sono familiari le imprese in cui la gestione e il controllo vengono tramandati da una generazione all'altra»¹⁷.

Nel nostro Paese, la *querelle* sulla quantità eccessiva di *family business* di modeste dimensioni è sempre molto presente all'interno della letteratura e dell'opinione popolare.

Le aziende familiari sono le più diffuse all'interno del sistema di produzione italiano.

Stando ad un'indagine di KPMG, «in Italia le aziende a capitale familiare sono 784.000, pari all'85% del totale delle imprese (in linea con la media dei principali Paesi UE) e con il 70% di occupati sul totale»¹⁸.

La materia peculiare della *family business* emerge nel 1953 tramite uno studio di Grant H. Calder dal titolo '*Some management problems of the small family controlled manufacturing business*', *School of Business, Indiana University (P Poutziouris, K Smyrniotis, S Klein – 2008)*¹⁹.

Lo scritto di Calder darà avvio a molteplici indagini che preciseranno in modo via via maggiore la letteratura *ivi* dedicata²⁰.

Il testo "*Handbook of research on family business*" afferma che mediante i lavori «di Anderson e Reeb, 2003; Coleman e Carsky, 1999; Lee e Rogoff, 1996; Littunen, 2003; Westhead et al., 2001 è stato possibile appurare che ci sono degli aspetti su cui il comportamento dei *family business* si differenzia dalle imprese

¹³ <https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.

¹⁴ <https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.

¹⁵ Corbetta, 1995.

¹⁶ Barry, 1975.

¹⁷ Ward, 1987.

¹⁸ <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/family-business.html>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.

¹⁹ *Handbook of Research on Family Business*, 2006.

²⁰ Calder, 1953.

non familiari mentre ci sono degli altri aspetti che non offrono particolari peculiarità al variare del tipo di proprietà²¹ (diffusa o familiare)

Il coinvolgimento della famiglia nel preservare l'impresa e nel garantire un futuro alle successive generazioni è un elemento che spesso supera l'urgenza del profitto, impattando sulle strategie che saranno pertanto orientate al lunghissimo periodo»²².

Per tale motivo, «la percezione delle opportunità e delle minacce, così come le *performance*, varia in una impresa familiare rispetto ad una non – familiare.

Focalizzandosi sulle specificità del tessuto produttivo italiano si noti che, sempre l'*AIDAF*, in un *report* intitolato “*Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia COVID 19*” datato 26 gennaio 2021, ha evidenziato alcuni aspetti molto significativi attraverso i numeri dell'Osservatorio AUB»²³.

Il *report dell'AIDAF* ha sottolineato che «partendo dalle 1000 imprese con il miglior fatturato dei rispettivi paesi, notiamo che in Italia il 43,7% di queste imprese è definibile come familiare.

Un dato decisamente importante se rapportato al 39,5% della Germania, al 35,4% della Spagna e addirittura al solo 28,3% della Francia.

Questo significa che quasi la metà delle imprese italiane più performanti è di proprietà di una famiglia»²⁴.

Comprendere le caratteristiche delle *family business* è assolutamente essenziale, specialmente considerando tali statistiche.

Malgrado ciò, si deduce anche da questa ricerca che mediamente le aziende familiari italiane non ottengono gli stessi risultati se paragonate alle corrispondenti degli altri *Paesi* menzionati.

In effetti: «tra le imprese familiari solo 4 imprese italiane superano i 10 miliardi di fatturato, contro le 22 della Germania.

Mentre il 49% delle familiari italiane ha un fatturato minore al mezzo miliardo di euro.

In Germania, nessun *family business* – tra le prime mille in termini di fatturato – scende sotto il mezzo miliardo.

La Francia orientativamente ricalca, seppur in maniera meno proiettata verso la grandissima dimensione, le orme dei teutonici.

La Spagna invece ha un tessuto produttivo familiare simile al nostro, con la quasi totalità dei *family business* sotto al mezzo miliardo di euro di fatturato.

Sembra dunque che Germania e Francia abbiano fatto uno scatto dimensionale ulteriore proiettando i propri *family business* verso numeri davvero molto importanti.

I *family business* del nostro Paese invece faticano a raggiungere le performance francesi e tedesche»²⁵.

²¹ Smyrnios, 2006.

²² Villalonga, Amit, 2010.

²³ *Handbook of Research on Family Business*, 2006.

²⁴ Villalonga, Amit, 2010.

²⁵ *Handbook of Research on Family Business*, 2006.

1.3. Ruolo delle famiglie nell'attività di impresa

Si intende per azienda familiare un sistema dagli attributi peculiari che si differenzia dal resto del sistema, non soltanto secondo la prospettiva della combinazione del *board*, ma anche per il concorso dei membri familiari in esso.

Alcune indagini hanno provato la connessione psicologica²⁶ che collega l'impresa ai membri familiari, identificando in tal modo i meccanismi che la connotano e allo stesso modo i dissidi che possono emergere per amministrare un'impresa familiare.

Solitamente, i parametri che organizzano i rapporti nell'azienda familiari consistono in:

- « - partecipazione;
- protezione;
- uguaglianza.

Mentre le non *family firm* sono solitamente gestite attraverso i principi di

- : - analisi critica;
- selezione;
- meritocrazia.

È chiaro, dunque, che i possibili conflitti possano emergere sulla base dei principi appena evidenziati, conflitti come

- la suddivisione dell'asse ereditario;
- i vari ruoli da attribuire ai membri della famiglia;
- le decisioni di reinvestimento»²⁷.

Lansberg²⁸, all'interno dei suoi diversi scritti, sottolinea la coincidenza che fra «impresa familiare e azienda e indica i tratti distintivi che differenziano le norme e i principi che vigono nella famiglia contro quelli dell'impresa (intesa come quell'istituzione volta a generare profitti secondo il principio di economicità)»²⁹.

Per esempio, il sistema selettivo nella grande azienda, essendo fondato su un meccanismo di selezione accurato, si verifica in base:

- alle *skills*;
- agli attributi che possiede un individuo.

In un'impresa di tipo familiare, la selezione accade pressoché in via esclusiva fra i diversi membri familiari.

²⁶ Kepner, 1983.

²⁷ Lansberg, 1994.

²⁸ Lansberg, 1994.

²⁹ Lansberg, 1994.

L'azienda, nella circostanza della formazione, propende a dare i mezzi e gli aiuti opportuni a formare un nuovo inserimento, basandosi sui bisogni organizzativi.

Invece, i membri appartenenti alla *family business* sono formati in modo indipendente dal proprio potenziale, a condizione che restino nell'azienda familiare, nella fattispecie, ovviamente, la meritocrazia verrebbe sacrificata a beneficio della tutela del familiare.

Autori diversi³⁰, d'altro canto, hanno individuato i cardini che reggono la condotta familiare, trasferendoli, in seguito, nella *family firm*.

Tra tali attributi rientrano:

- l'unità;
- la concordanza dei principi che corroborano la coesione fra i membri;
- il senso «di appartenenza all'organizzazione».

Questi elementi permettono ai dipendenti di identificarsi all'interno della stessa.

Un altro aspetto a cui la famiglia tiene molto è la reputazione, specialmente nel *family business* italiano.

Se in passato la reputazione consentiva all'impresa di accedere con più facilità al credito, oggi le consente di instaurare rapporti:

- a livello economico (clienti, fornitori o *stakeholder*);
- a livello locale;
- a livello nazionale.

A livello locale, l'impresa familiare crea un legame con il territorio e con la comunità con cui opera che nel tempo può diventare simbolo della stessa.

Questo tipo di legame viene ciclicamente rafforzato da un serie di elementi:

- la presenza dell'impresa nel lungo periodo (data la prospettiva intergenerazionale);
- la difficoltà nello spostare la propria sede dal luogo in cui è nata (questa difficoltà nasce:
 1. dai legami che l'impresa familiare crea con il territorio;
 2. dalla sua capacità di attrarre risorse che, in un altro luogo, farebbe fatica a ritrovare, come ad esempio la forza lavoro, fornitori locali piuttosto che finanziatori consolidati e "fidelizzati").

L'impresa diventa un punto di riferimento per il territorio facendolo così crescere e prosperare; questo principalmente accade perché il fondatore, nato e cresciuto nel territorio, porta i suoi valori all'interno dell'impresa, valorizzandolo ancor di più e diventando "l'incarnazione della personalità del fondatore"³¹.

Inoltre «da una generazione all'altra, il radicamento con il territorio si fa sempre più forte, acquisendo:

³⁰ . Donnelley, 1998.

³¹ Hollander e Elman, 1988.

1. identità;
2. reputazione nella comunità locale
 - per la famiglia
 - per l'impresa»³².

Poi, il forte legame del fondatore con il territorio, si tramuta poi nella partecipazione a consigli di amministrazione di ospedali o associazioni benefiche:

- creando anche un legame di tipo personale;
- contribuendo al benessere del territorio»³³.

Oltretutto, «le imprese familiari:

- tendono a condividere la loro fortuna con la comunità locale dove vivono
- evitano di porre in atto comportamenti nocivi che possano compromettere la loro reputazione»³⁴.

Una determinata condotta negativa conduce al perdere la credibilità sia della famiglia che dell'azienda.

A parte l'attaccamento al contesto territoriale e alle operazioni vantaggiose, l'azienda deve anche mostrare attenzione cura nei confronti del suo prodotto e della sua qualità, dimensioni che concorrono alla reputazione dell'ambiente familiare.

La combinazione di tali caratteristiche rafforza il vincolo della impresa con il contesto locale originando un'atmosfera di fiducia generale occorrente per preservare sia la reputazione dell'azienda e la sua continuità con:

- i cittadini;
- i dipendenti;
- i fornitori;
- i clienti.

Ma le problematiche familiari si palesano poi nell'ambiente aziendale, facendo emergere dissidi.

Un ulteriore punto debole è rappresentato dalla questione successoria, che si verifica, spesso, senza una strategia.

In famiglia si realizza un vincolo di fiducia che si trasferisce anche alla amministrazione dell'esercizio nelle sue varie funzioni, realizzando in tal modo la capacità di crescita nel tempo del *business*.

³² Davis et al., 1997.

³³ Gnan e Montemerlo, 2002.

³⁴ Graafland, 2002.

All'interno delle piccole imprese familiari di solito vi è una serie di norme e abitudini assai informali che organizzano il funzionamento dell'azienda, andando a definire diritti e doveri degli appartenenti alla famiglia, e anche i ruoli e gli organi dell'azienda.

Un assetto più formale implica una «definizione molto più precisa della visione familiare dell'azienda, esprimendo:

- i valori della famiglia;
- le regole tra i vari membri;
- i ruoli aziendali;
- le istituzioni che intervengono all'interno dell'azienda:
 - a) comitati;
 - b) assemblee.

Lo scopo della costituzione della famiglia, altrimenti detta “*regole e regolamenti della famiglia*”, è quello di stabilire:

- i principi di *vision*;
- i principi di *mission* del *business*, raggiungibili attraverso l'impegno della famiglia.

La costituzione stabilisce:

- i ruoli dei membri;
- la composizione del *board*;
- i poteri di cui ciascun organo gode (come, ad esempio, il consiglio d'amministrazione).
- le relazioni tra i vari organi, imponendo regole anche ai membri su come relazionarsi con i vari organi, a seconda delle posizioni di cui ciascun membro gode»³⁵.

Circoscrivendo i confini nei quali un membro si può muovere e organizzare le relazioni fra lo stesso e gli organi di amministrazione, si realizza così un'intensa atmosfera di cooperazione che riesce a mutare via via che cambia:

- il *mercato*;
- l'impresa familiare.

Un'altra caratteristica importante per l'assetto dell'impresa familiare concerne le strategie per assumere i membri della *family firm*.

³⁵ Montemerlo e Ward, 2005.

Queste norme devono essere inserite considerando nel dettaglio ogni *family firm* e con l'obiettivo di attirare le *skills* migliori ai fini della crescita del *business*.

Oltretutto, «l'imposizione di regole può rendere l'ambiente lavorativo più equo e meritocratico, evitando conflitti o malumori tra i vari soggetti, siano essi interni od esterni all'impresa, creando così più valore all'interno dell'impresa.

La combinazione tra famiglia e impresa spesso genera una fusione tra i due "sistemi" dalla quale nascono competenze peculiari che portano all'impresa un vantaggio non da poco.

L'insieme di soggetti che costituiscono una famiglia sono tra loro diversi, con diverse attitudini e ambizioni e conseguentemente diversi obiettivi.

Sono proprio queste diversità, non solo caratteriali, ma anche attitudinali, che rendono più difficoltosa la relazione tra i vari membri e la società»³⁶.

Valutando le funzioni che un membro può assolvere nella *family firm*, succede di frequente che un individuo accenti su di sé più di una funzione con le responsabilità eventuali inerenti.

Di solito, questa forma di ruoli accentrati su un unico individuo, è caratteristica di un'azienda di dimensioni piccole oltre che strutturata in modo semplice.

Tuttavia, ciò potrebbe condurre all'assenza di unità decisionale verso le diverse *policy* di *business* create, dando origine in tal modo a eventuali dissidi.

L'amministrazione *manageriale* delegata agli appartenenti alla famiglia realizza un sistema basato sulla stima reciproca, originando in tal modo:

- un processo decisionale versatile;
- tentando di ridurre l'eventuale propensione di certi membri di ricavarne vantaggi personali.

Nell'ambito della *family firm*, «la "*stewardship theory*" è ancora più forte, data la forte unione tra valori dell'impresa e valori della famiglia, comportando così la (quasi) completa esclusione di comportamenti opportunistici a favore degli obiettivi aziendali»³⁷.

In ragione di questo aspetto, Fahlenbrach (2009) dichiara che «la generazione del fondatore, identificandosi ancor meglio nelle idee e nelle strategie dell'impresa che sta creando il suo *business*, riesce a comprendere la responsabilità di far crescere il *business* e quindi risulta maggiormente coinvolta nel perseguire gli obiettivi aziendali»³⁸.

In effetti, «altruismo e vincoli di parentela riescono ad arginare i costi di agenzia e, grazie ai valori come l'unità e la fiducia reciproca, si riducono asimmetrie informative creando una proprietà collettiva (intesa come un'unità tra i vari partecipanti in cui realizzano sé stessi e gli obiettivi aziendali) che si traduce in un maggior impegno volto ad ottenere *performance* sempre più superiori»³⁹.

³⁶ Dyer, 1996.

³⁷ Davis et al., 1997.

³⁸ Fahlenbrach 2009.

³⁹ Van den Berghe e Carchon, 2003.

La coesione totale fra gli appartenenti alla famiglia e al *management* interno, quindi, origina un legame nei confronti dell'azienda fondato su:

- la fiducia;
- la lealtà.

Andando, invece, a menzionare gli attributi negativi dell'impresa *familiare*, i limiti individuabili potrebbero essere:

- la ricerca di vantaggi personali dagli appartenenti al *management* familiare;
- le *performance* dell'azienda che corrono il rischio di divenire scarse.

Demsetz e Lehn (1985) dichiarano che gli appartenenti alla famiglia tenderebbero ad assumere le funzioni preminenti nel *board* perché, mediante la retribuzione ottimale che essa assicura, possono esaudire in tal modo le proprie esigenze di consumo⁴⁰.

Oltretutto, Morck, Shleifer e Vishny (1988) affermano che i soci di maggioranza e gli amministratori hanno la propensione a restare per molto tempo all'interno del *management* solo per trarre vantaggi personali ostacolando così l'azienda e minando l'assetto della famiglia⁴¹.

Ancora, la chiusura nei confronti dell'introduzione di *manager* esterni all'azienda potrebbe arrecare un costo-opportunità considerevole.

Infine, una funzione manageriale nelle mani di un membro inadeguato può implicare un problema per le *performance* dell'impresa e condurre col tempo anche al suo fallimento.

Determinate indagini provano che parecchie aziende dirette dal «fondatore (che è anche l'amministratore, il cd. "*founder CEO*") hanno avuto importanti momenti di successo che sono venuti poi a mancare con l'ingresso dei suoi discendenti.

A conferma di ciò, imprese familiari più longeve possono presentare performance peggiori grazie anche alla presenza di membri familiari che sono azionisti di maggioranza che, pur rimanendo a capo di ruoli importanti, non sono qualificati per gestire l'evoluzione e la crescita del *business*»⁴².

Concludendo, «la prevalenza di membri familiari nel *board* può mettere ulteriormente in cattiva luce l'impresa, dando l'idea al mercato che l'ingresso di amministratori esterni non sia così agevole e, conseguentemente, non sia così scontato il loro raggiungimento di posizioni di livello nel *management*.

Ciò può comportare la difficoltà da parte dell'impresa familiare di attrarre *manager* esterni qualificati.

Tuttavia, per ovviare a questo potenziale problema, l'impresa potrebbe impostare delle regole di assunzione meritocratiche, che rendano possibile non solo l'accesso a *manager* più qualificati ma che allo stesso tempo l'impresa riesca a motivare e conservare il rapporto con i *manager* e dipendenti»⁴³.

⁴⁰ Demsetz e Lehn, 1985.

⁴¹ Morck, Shleifer e Vishny, 1988.

⁴² Morck, Shleifer e Vishny, 1988.

⁴³ Schulze, 2001.

Una indagine di *Banca d'Italia* ha dimostrato che, all'interno di un campione di 1.200 aziende industriali italiane, circa il 46% di queste viene monitorato in modo diretto «dall'imprenditore o da una stretta cerchia di persone tra loro legate da un legame di parentela, mentre il 33% risulta essere controllato da imprese capogruppo al cui vertice vi sono altre famiglie.

Uscendo dal contesto italiano, i dati elaborati dal *Centro Studi sull'impresa di famiglia "Di padre in figlio"* rilevano il peso delle imprese familiari nel mondo.

Dai dati rilevati si evince il forte contributo che le imprese familiari hanno nello sviluppo della ricchezza dei vari Paesi, che si deduce dalle alte percentuali di incidenza sul *PIL*.

L'incidenza delle *family firm* a livello globale è elevata, negli Stati presi in esame superano nella maggior parte dei casi il 60% con un contributo sul *PIL* superiore del 50%, ad esclusione di *USA* e *Finlandia*»⁴⁴.

Sul piano nazionale, invece, spicca la funzione determinante delle aziende familiari e la relativa influenza sulla ricchezza totale.

Nella fattispecie, *Cnel* e *Unioncamere* hanno investigato le forme di ambiti nei quali le aziende familiari del nostro Paese sono in maggioranza.

Le aziende familiari, secondo i dati, sono maggiormente diffuse nei campi:

- manifatturiero;
- commerciale

I settori menzionati sopra in effetto sono molto più tradizionali di quelli *capital intensive*, in cui rientrano, invece, gli ambiti:

- del terziario;
- dell'avanzato.

Inoltre, secondo la rilevazione *Istat* che risale al 2007⁴⁵ la proporzione alta di *family firm* è intimamente connessa con quella delle PMI, che costituiscono oltre il 90% delle *family firm* e utilizzano oltre il 94% della forza-lavoro nei campi maggiormente legati alla tradizione.

Questi settori comprendono gli ambiti de:

- l'abbigliamento;
- il tessile;
- l'artigianato;
- il meccanico.

L'impatto delle imprese familiari sulla forza lavoro del nostro Paese costituisce una dimensione assai rilevante. Anche lo sviluppo economico e industriale è intensamente connesso a tale specificità.

⁴⁴ Schulze, 2001.

⁴⁵Istat, 2007.

Una carenza nella amministrazione e una scarsa protezione dalle istituzioni rischiano di inficiare l'esistenza di questo esteso *range* di imprese, minandole:

- dal punto di vista economico, come il *PIL*;
- riguardo il grado di occupazione della forza lavoro.

CAPITOLO II

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

2.1. Il passaggio generazionale

A parte la coincidenza di tipo amministrativo tra la famiglia e l'azienda, un attributo particolare dell'impresa familiare consiste nel suo indirizzo al lungo periodo.

Per fare in modo che l'azienda duri a lungo, è obbligatorio operare un passaggio generazionale che la diriga verso il futuro prossimo.

Il ricambio generazionale è una delle problematiche più fronteggiate nella indagine del *family business* perché esso si presenta come un fattore centrale della longevità aziendale e del vincolo stretto tra la famiglia e l'impresa.

Una parte di studiosi⁴⁶ ritiene che il passaggio generazionale sia il punto cruciale a partire dalla nozione descrittiva, descrivendo le aziende familiari come «quelle imprese la cui gestione e il controllo saranno tramandati alle generazioni successive della famiglia»⁴⁷.

La questione emerge, soprattutto, tuttavia, all'interno delle aziende familiari a causa «della loro specificità, essenzialmente imprese chiuse e a gestione diretta e, soprattutto, per via della tendenza “naturale” di preferire un familiare quale successore predestinato, in quanto capace di portare avanti, oltre l'impresa, anche i valori propri della famiglia. Tale tendenza ha sicuramente vantaggi poiché uno della famiglia facilmente conosce il capitale sociale, il capitale umano ed il patrimonio familiare ed è il candidato ideale a cui consegnare la guida aziendale.

Di contro, il voler consegnargli l'impresa ad ogni costo, non considerando affatto la meritocrazia, può comportare conseguenze negative sia aziendali che familiari.

Quindi, il passaggio generazionale può essere definito come «un processo che conduce al passaggio del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente alla generazione emergente per dare continuità all'impresa nel tempo»⁴⁸.

Da quanto detto, si deduce «che esso non rappresenti un evento improvviso o delimitato nel tempo, ma un processo che va costruito nel tempo e che dovrebbe avere inizio ben prima della sua realizzazione, addirittura anche sin dalle prime fasi di vita dell'impresa»⁴⁹.

Sono molteplici gli eventuali risultati dell'*iter* inerente al passaggio generazionale che può essere influenzato da vari elementi.

Generalmente, il ricambio generazionale termina con l'immissione nella funzione proprietaria e amministrativa di un familiare, o soltanto con «il trasferimento della proprietà del capitale nel caso in cui il

⁴⁶ Churchill, Hatten, 1964.

⁴⁷ Ward, 1987.

⁴⁸ A. Dell'Atti, 2007.

⁴⁹ Camuffo, Costa, 1990.

successore non sia interessato ad una gestione diretta o si ritiene che non ne abbia le capacità. In questo ultimo caso vi sarà l'ingresso di soggetti esterni portando ad una professionalizzazione dell'impresa.

La successione familiare potrà in altre parole avere come oggetto la trasmissione ereditaria delle sole quote azionarie e del diritto di proprietà, oppure potrà concludersi anche con la trasmissione del potere imprenditoriale»⁵⁰.

In secundis, all'interno della definizione succitata ci si riferisce all'azienda come ad un «istituto atto a perdurare» nel tempo⁵¹ e perciò non vincolato alla vita biologica dell'imprenditore-fondatore.

Il ricambio generazionale può considerarsi riuscito se si verificano contemporaneamente due condizioni. Prima di tutto è fondamentale che il controllo delle quote societarie rimanga nelle mani dei discendenti della famiglia proprietaria. Questa eventualità può essere assicurata anche se non vi è il controllo della totalità della proprietà, ma è sufficiente avere la maggioranza del capitale. Tale condizione può dirsi avverata sia nel caso in cui venga individuato un soggetto interessato e capace di assumere un ruolo di gestione, sia che quest'ultima venga affidata a *manager* esterni e quindi non familiari.

Altra condizione necessaria affinché si possa parlare di un passaggio riuscito è che venga garantita la continuazione dell'attività di impresa. Il «bene impresa» ha infatti un'importante rilevanza sociale che deve andare incontro oltre che all'imprenditore, anche alle attese della famiglia, del personale dipendente, dei clienti, dei fornitori, dei finanziatori e, più in generale, delle comunità di riferimento territoriali e relazionali. Tutte queste sono realtà interessate a che l'azienda preservi la sua ordinaria gestione e continui a produrre ricchezza materiale, economica e sociale»⁵².

D'altra parte, «la continuità aziendale (*going concern*) è una «circostanza in atto», insita in un'impresa, a durare nel tempo, lungo le direttrici di competitività, coesione ed economicità»⁵³. Trattasi di un criterio essenziale, il quale, a parte, essere principio dell'esercizio dell'impresa, rappresenta il fondamento anche «della redazione del bilancio d'esercizio secondo quanto disposto dall'art. 2423 bis c.c. Secondo tale presupposto, l'impresa viene normalmente considerata in grado di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro quando non vi è né l'intenzione né la necessità di porla in liquidazione, o di cessare l'attività, o di assoggettarla a procedure concorsuali.

La continuità aziendale prevede perciò in sostanza che l'entità sia in grado di continuare ad operare in modo redditizio ed a far fronte alle proprie obbligazioni ed agli impegni nel corso dell'ordinaria attività.

Quindi, il successo del passaggio generazionale non può essere misurato soltanto in relazione alla soddisfazione del predecessore e del successore, ma deve essere soprattutto valutato in base alle *performance* dell'impresa a seguito della transizione al vertice»⁵⁴.

⁵⁰ Stocchetti, 1998.

⁵¹ Zappa, 1957.

⁵² CNDCEC, 2020.

⁵³ ODCEC, 2013.

⁵⁴ Sharma, Chrisman, Chua, 2003.

Malgrado quanto detto poc'anzi, i presupposti obbligatori per realizzare un passaggio generazionale soddisfacente potrebbero anche non sussistere. In effetti, nonostante, di frequente, sia determinante l'intenzione di lasciare l'impresa ai figli, potrebbero verificarsi circostanze nelle quali il *leader* sia senza eredi, o, se anche ne avesse di eredi, non riuscirebbe a identificare uno di loro, il quale, in assenza «di capacità o motivazioni, sia in grado di sostituirlo e, quindi, si prospetta come unica soluzione verosimile la cessione di quote di capitale a terzi. In questo caso più che di passaggio generazionale si parla di fisiologica evoluzione della vita naturale dell'azienda»⁵⁵.

Inoltre, all'interno delle aziende di tipo familiare esistono molteplici elementi di natura emotiva, i quali, malgrado riscuotano parecchi esiti di tipo positivo, mostrerebbero di frequente anche un aspetto negativo che potrebbe condurre il *leader* familiare a lasciare l'azienda ai familiari nonostante questi ultimi non posseggano «né la *vis imprenditiva*⁵⁶ necessaria e né le capacità.

Di solito, per di più, accade che l'imprenditore tenda a considerare l'azienda come una propria "creatura"⁵⁷ a mantenerne stretto il controllo e a rallentare l'intero processo di ricambio generazionale in quanto ripone fiducia solo nelle proprie capacità imprenditoriali.

Rallentare le diverse fasi del percorso che porta al passaggio del testimone e non avvalersi di consulenti o *manager* specializzati può significare affrontare lo sviluppo dell'impresa senza adeguati strumenti di gestione, con l'eventualità di gestire contemporaneamente conflitti d'interesse e tensioni tra i familiari, inefficienze organizzative e finanziarie che potrebbero compromettere seriamente la continuità dell'azienda. »⁵⁸

Il ricambio generazionale stabilisce il termine di un percorso che perdura negli anni mediante svariati momenti di tipo sequenziale e interdipendente.

Oltretutto, «in questo problema di vitale importanza per l'azienda, molte sono le variabili in gioco e le dimensioni coinvolte:

- le caratteristiche dell'imprenditore;
- le attitudini personali e professionali del *leader*;
- l'esistenza di eredi capaci e disposti a prenderne il posto;
- le dimensioni dell'impresa;
- lo stadio di sviluppo dell'impresa;
- la *corporate governance* dell'impresa;
- la coesione della famiglia;
- la coesione del *management* aziendale;
- la presenza di *manager* esterni alla famiglia, ecc.

⁵⁵ Corbetta, 1995.

⁵⁶ Novak, 2006.

⁵⁷ Varanini, 2001.

⁵⁸ Jovenitti, 1998.

Quindi, a seconda delle variabili che possono essere oggettive o soggettive, l'attuazione di questa fase cruciale può incontrare diversi gradi di difficoltà.

Considerando le variabili oggettive, è naturale che in una impresa di piccola dimensione, con assetto proprietario in mano ad una unica famiglia e a gestione diretta, i problemi da affrontare, quant'anche presenti, saranno sicuramente diversi da quelli di una impresa di grandi dimensioni. In queste imprese il problema maggiore è la difficoltà di trasmissione del sapere imprenditoriale e del patrimonio dei beni intangibili che spesso si identificano nell'imprenditore stesso»⁵⁹.

I problemi si diversificano e si accrescono con l'aumento degli individui interessati nella proprietà.

Gli elementi maggiormente problematici di tale momento dell'impresa, tuttavia, sono costituiti dai fattori soggettivi, nello specifico, dai vari attributi che il *leader* e il successore (che, di frequente, viene individuato nel figlio) posseggono.

Purtroppo, bisogna ammettere che allorché l'imprenditore fondatore dell'azienda abbandona la *leadership* della stessa, l'impresa familiare compie il più delle volte uno sforzo immane per sopravvivere, in via successiva.

In effetti, diversi studi «hanno portato a conclusioni “allarmanti” poiché solo la metà delle imprese sopravvivono alla prima generazione, solo circa il 15% alla seconda e addirittura il 5% alla terza generazione. Le cause di questo elevato tasso di mortalità sono imputabili principalmente alla scarsa politica di pianificazione e al nepotismo familiare, che ha portato a consegnare il timone aziendale a familiari senza adeguate capacità.

Le imprese familiari sono spesso “chiuse” e considerano particolarmente importanti i valori del “*socioemotional wealth*”. Anche per questa ultima caratteristica, a volte non vogliono affrontare questa fase in quanto impone una varietà di cambiamenti significativi all'interno dell'impresa che potrebbero portare ad una perdita di potere e di valori della famiglia»⁶⁰.

Analizzare l'*iter* dello svolgimento successorio, si possono identificare diverse fasi:

1. Il primo momento, quello preparatorio che anticipa la concreta “successione”, nel quale, l'imprenditore valuta i membri della famiglia e decide se conservare, in testa alla famiglia, la proprietà e l'amministrazione aziendale o cederla a terzi.
2. Allorché si identifica un familiare che possieda i giusti attributi, si passa allora al momento successivo che consiste nella successione vera e propria, con la quale comincia l'approntamento di un nuovo sistema di *governance*, fase, quindi, molto delicata.
3. Per concludere, il momento finale, anch'esso, estremamente particolare, prevede l'avvento di una nuova tipologia aziendale dal punto di vista soggettivo, vulnerabile a conflitti e controversie. Se concertata in modo adeguato, tuttavia, tale fase, con l'introduzione di nuovi ruoli manageriali e di

⁵⁹ De Breton et Al., 2004.

⁶⁰ Neubauer, Lank, 2004.

risorse diverse, potrebbe anche rivelarsi una opportunità di crescita consistente, apportando così un nutrimento e una freschezza nuovi, i quali, aggiunti ai valori familiari, potrebbero condurre ad un risultato migliore del primo.

La teoria ha identificato quattro forme di ricambio generazionale:

«• il passaggio generazionale “intelligente” o “aventiniano”. Avviene quando il fondatore decide semplicemente di lasciare il campo da gioco all’erede e di ritirarsi. Passa quindi il testimone al successore senza presenze di traumaticità e discontinuità. Si tratta di una tipologia che ha alle spalle un processo di pianificazione programmato nel tempo e realizzato con efficacia

• il passaggio generazionale “dinamico”, caratterizzato da elementi di discontinuità messi in atto dal potenziale erede (crescita per acquisizioni, innovazione, internazionalizzazione). Si conclude quando il fondatore vede che i risultati di questi elementi sono positivi (matura fiducia nell’erede)

• il passaggio generazionale “traumatico”, dovuto all’improvvisa scomparsa del fondatore, è quello che può creare più contraccolpi. Alcuni *stakeholders* come banche, fornitori, clienti, dipendenti non sanno cosa succederà a breve e faranno pressioni affinché ci siano certezze future e garanzie che l’azienda sia condotta bene. Si potrebbe andare perciò incontro a possibili fibrillazioni se non si riesce a dare tempestivamente segnali forti.

• passaggio generazionale “tira e molla”, dove i tempi di svolgimento del percorso successorio sono molto estesi con un continuo lascia e riprendi tra fondatore e potenziale subentrante. Questo continuo “*stop and go*” di parziali responsabilità, deleghe incomplete e ridotte autonomie porta spesso ad un naufragio del ricambio generazionale»⁶¹.

2.2. Le figure coinvolte

2.2.1. La figura del *leader*

L’individuo che assume la funzione di gestione aziendale oltre a possedere le responsabilità delle scelte nei confronti dell’organizzazione e della generazione emergente è l’attuale *leader*:

«Il futuro di ogni azienda è fortemente condizionato dal ruolo del leader, il quale rappresenta il principale determinante del complesso meccanismo successorio»⁶². Infatti, «esso è il fattore più importante nel successo del ricambio, il punto di partenza da cui nasce l’iniziativa ad intraprendere il percorso, nonché il soggetto che più influenza la natura, il tempo e la qualità della successione»⁶³.

In effetti, «i valori dell’imprenditore si rispecchiano in modo significativo sulla strategia aziendale, sulle caratteristiche strutturali dell’organizzazione e sugli obiettivi centrali dell’impresa. Questo aspetto è ancora

⁶¹ Amici, 2018.

⁶² Passeri, 2007.

⁶³ Sharma et Al., 1997.

più marcato nelle imprese familiari, dove la proprietà e il controllo spesso coincidono e i valori tradizionali e affettivi sono radicati in maniera profonda.

Va poi sottolineato che nelle imprese familiari, nella maggior parte dei casi, a differenza di quanto avviene per una *public company*, il proprietario riveste la carica di *leader* (presidente del *Cda* e/o amministratore delegato), per un periodo molto più ampio, che può superare anche i venti o trent'anni. In questi casi, quindi, tale relazione simbiotica che esiste tra i titolari e le loro imprese è resa ancora più complessa dal fatto che entrambi seguono un ciclo che tende a modificare, con l'avanzare dell'età, le qualità e la stessa personalità dell'imprenditore e di conseguenza le caratteristiche dell'azienda»⁶⁴. Questo succede in quanto «sia le imprese familiari che i loro proprietari tendono infatti a seguire un ciclo che va dalla giovinezza, nel quale l'imprenditore, sorretto da entusiasmo ed energie, orienta tutti i suoi sforzi nell'avvio della sua idea di *business* cercando di indirizzarla nella giusta direzione, alla maturità, periodo nel quale cresce la competenza e si acquisisce equilibrio, fino alla maturità avanzata e alla vecchiaia, che vedono la crescita dell'esperienza, ma una discesa dell'energia e della voglia di novità e cambiamenti. Ed è proprio un ricorso eccessivo ai ricordi che spesso fa subentrare fattori psicologici che portano l'imprenditore a ritardare le fasi del processo e a precluderne il buon esito, nonché a far perdere il passo alle loro imprese, che immerse in un contesto dinamico, hanno bisogno di cambiamenti»⁶⁵.

Dunque, da quanto detto è possibile implicitamente dedurre che quanto maggiore sarà la consapevolezza del *leader* maggiore sarà anche la maturità interiore della stessa impresa e la sua presa in carico dell'episodio successorio, con una probabilità più elevata che quest'ultimo sia programmato in modo anticipato e che si svolga in modo più organizzato e lungimirante.

Bisogna anche constatare purtroppo, che, di solito, i *leader* della “vecchia scuola” non siano di certo noti per la propria capacità di crescita, di innovazione aziendale e di accettazione di una loro funzione non centrale, ma che invece sia molto più diffusa nella consuetudine la figura del *leader* accentratore e anche perdipiù poco incline al cambiamento. Per tale motivo, la funzione, le caratteristiche e la condotta del *leader* diventano delle variabili assolutamente essenziali per comprendere il potenziale aziendale.

Nello specifico, gli attributi che vanno valutati precisamente sono:

«la propensione alla delega;

l'apertura ai cambiamenti

l'apertura rispetto alle innovazioni;

la preferenza per un'ottica di breve periodo o di lungo periodo;

la generazione dell'imprenditore uscente.

⁶⁴ Mastroberardino, 1996.

⁶⁵ Montecamozzo, 2012.

A proposito di quanto appena esposto, per inquadrare ulteriormente il tema dell'influenza delle caratteristiche del *leader* sul ricambio generazionale è interessante soffermarsi sulla “matrice del *leader*”, che individua quattro modalità che possono caratterizzare il processo di successione in relazione:

- all'orientamento al futuro;
- alla spinta innovativa;
- alla disponibilità alla delega.

Sulla base di questi elementi si sostiene che da un basso orientamento al futuro, una bassa spinta innovativa e da una limitata disponibilità alla delega e alla collaborazione può facilmente derivare una successione “elusa”, dove l'imprenditore non accetta di programmare la transizione generazionale, manifestando un sostanziale disinteresse per il fenomeno.

Diverse sono le circostanze della successione “differita”, in cui il *leader* presente pur non avendo un atteggiamento accentratore, ha un orizzonte temporale ristretto, orientato ai risultati a breve termine, che rischia di non dare mai avvio al processo di successione.

Imprenditori con orientamento al futuro e capaci di innovare ancora possono invece giungere ad una successione “programmata” (cosiddetta “senza abdicazione”) o “istantanea” (cosiddetta “con abdicazione”) a seconda che siano propensi o meno a coinvolgere nel processo decisionale esponenti emergenti e a favorire in maggiore o minore misura la gestione di gruppo». ⁶⁶

Infine, «l'ultimo ruolo che il proprietario riveste nella vita dell'impresa è quello in cui decide di uscire di scena, chiudendo dunque il cerchio della successione.

In alcuni casi gli imprenditori lasciano l'impresa per causa di forza maggiore, per esempio l'età e la salute, o pianificando un modo per riuscire a rimanere all'interno della gestione e avere in qualche modo voce in capitolo.

Tuttavia, vi sono anche casi in cui l'imprenditore abbandona perché stanco e per avere un po' di tempo in più per sé, oppure per le continue pressioni della famiglia.

Quando il *leader* presente decide quindi di ritirarsi, deve preparare bene il suo ritiro e, una volta assunta questa decisione considerarla irrevocabile»⁶⁷.

Nonostante ciò, di solito, non si verifichi quasi mai, «l'abbandono dell'attività dovrebbe essere vissuto con spirito positivo, visto che l'imprenditore uscente potrebbe anche assumere un ruolo di consulente sopportando minori responsabilità oppure addirittura cercando altre imprese su cui concentrarsi»⁶⁸.

Purtroppo, a differenza di quanto si può pensare, accade spesso che il vecchio *leader*, invece, dopo anni, o perché insoddisfatto della gestione dei suoi successori, o per ritornare a sentirsi importante vicino alla propria creatura, decida di riprendere le redini dell'impresa.

⁶⁶ Piantoni, 1990.

⁶⁷ Montecamozzo, 2012.

⁶⁸ Sonnenfeld, 1988.

La cosa certa è che si tratta di un avvenimento che ha conseguenze molto pesanti sia per l'impresa sul piano gestionale, strategico, finanziario, sia per la famiglia sul piano emotivo»⁶⁹.

2.2.2. La figura del successore

Malgrado «il *leader* attuale sia indubbiamente un attore critico nella pianificazione della successione, il ruolo del successore e la sua relazione con il proprietario sono fattori importanti per la riuscita della transizione»⁷⁰. *In primis*, «l'imprenditore può trovarsi di fronte un erede totalmente interessato, parzialmente interessato o totalmente disinteressato.

Nel primo caso il giovane non è interessato solo al trasferimento delle quote di proprietà, ma anche ad assumere un ruolo gestionale all'interno e continuare l'attività.

Un successore interessato e soddisfatto tende ad essere più coinvolto nel processo, più entusiasta, oltre che più portato a percepire di avere delle responsabilità e quindi il passaggio risulterà poco traumatico se l'imprenditore sarà stato in grado di pianificare e trasmettere correttamente il proprio bagaglio di conoscenze.

Nel secondo caso, l'interesse è rivolto esclusivamente a ricoprire la funzione di proprietario, pertanto, non c'è l'intenzione di operare all'interno dell'azienda»⁷¹.

Allorché, d'altra parte, ci si trovi dinanzi a «un figlio completamente privo di interessi, meglio non inserirlo e fargli seguire la sua strada perché all'interno dell'azienda non si impegnerà mai del tutto, non coopererà nella transizione e, per di più, potrà provare risentimento verso altri membri»⁷².

Esistono, inoltre, «figli con un'alta o bassa disponibilità all'attesa del momento del cambio della guardia.

I figli pazienti, poco frettolosi, disponibili all'ascolto, sono coloro che solitamente possiedono la capacità di cogliere i tempi giusti, che sanno quando intervenire, pur sempre nel rispetto del ruolo della generazione adulta e delle esigenze dell'azienda.

Chi è invece poco propenso all'attesa è il figlio che è impaziente di dimostrare le proprie conoscenze e capacità ma che, accecato dall'arroganza di chi pretende tutto e subito, provoca soprattutto fretta, disordine e conflitti all'interno della compagine sociale»⁷³.

Un'ennesima eventualità da prendere in considerazione sono le *skills* «che i subentranti sono in grado di apportare rispetto ai propri padri.

Appare utile distinguere tra:

- successori tradizionalisti;
- successori innovatori.
-

⁶⁹Cacciapaglia et Al., 2007.

⁷⁰ Ward, 1990.

⁷¹ Biscaro, 2006.

⁷² Venter et Al., 2005.

⁷³ De Breton et Al., 2004.

Il primo tipo di continuatore si limita a riprodurre le medesime tradizionali strategie aziendali. Il successore mantiene dunque la gestione passata dando ad essa continuità, sfruttando le condizioni attuali più favorevoli. Il suo compito in questo caso non è solo quello di sostituire il leader in termini di presenza, ma anche di far propri tutti gli aspetti e i segreti che hanno portato l'uscente a costruire il *business* e a renderlo vincente. Tuttavia, avendo il compito di proiettare l'azienda al futuro, deve condividere gli elementi peculiari passati dell'azienda, ma allo stesso tempo personalizzare il disegno strategico dell'azienda. Non sempre questo orientamento tradizionale è dovuto a incapacità o a disinteresse allo sviluppo e alla crescita dell'impresa.

A volte, in alcune imprese, sono le stesse competenze critiche a rimanere inalterate nel tempo e a richiedere che rimangano tali anche per il futuro, senza per questo compromettere l'efficace conduzione aziendale.

Altre volte un comportamento non innovativo è consigliato per farsi accettare dai familiari e da chi da anni si trova all'interno dell'azienda, come dirigenti, dipendenti, ed è abituato ad una certa routine. Un inizio troppo "rivoluzionario" potrebbe, infatti, generare tensioni sulle aspettative di stabilità e di sopravvivenza aziendale.

Per contro, un continuatore innovativo può servire per affermare la posizione di mercato dell'azienda, per adeguare la gestione aziendale ai cambiamenti richiesti dal settore o dalle mutevoli condizioni ambientali. Da questo punto di vista, il compito del discendente non è solo quello di sostituire il fondatore, ma anche quello di entrare nel merito della gestione e apportare competenze innovative per guidare il cambiamento in maniera efficace. È, perciò, un "rivitalizzatore", che va a colmare le lacune causate da un potere indebolito, o addirittura assente, del *leader* uscente, incapace di comprendere i cambiamenti del *business*. In un ricambio generazionale, l'azienda deve saper, infatti, cogliere le opportunità e sfruttare il momento per attuare un rinnovamento necessario per garantire la propria sopravvivenza nel medio lungo termine»⁷⁴.

In ogni caso, chi venga eletto in qualità di successore, aldilà dei suoi attributi, per assicurare lunga vita all'azienda, quando subentra nella amministrazione, «deve farsi accettare dalla famiglia, dai dipendenti e dai vari stakeholder. Deve essere quindi in grado di acquisire ed esercitare una *leadership* che possa legittimarlo di fronte all'organizzazione»⁷⁵.

Malgrado esistano molteplici individui inclini ad influenzarne altri, «è bene non tralasciare i fattori determinanti per il suo sviluppo come:

- il tempo trascorso con il fondatore;
- lo sviluppo di abilità;
- lo sviluppo di capacità all'interno dell'impresa;
- l'incoraggiamento da parte del fondatore ad entrare in impresa;
- la capacità di contribuire individualmente al gruppo;
- il tempo necessario affinché si presenti un'opportunità di inserimento»⁷⁶.

⁷⁴ Piantoni, 1990.

⁷⁵ Cristiano, Sicoli, 2012.

⁷⁶ Bracci, Vagnoni, 2007.

La “matrice del successore”, esaminando la disponibilità all’attesa (alta/bassa) e le competenze del successore nei confronti del vecchio *leader* (tradizionale/innovativo), origina quattro modelli:

- «La fattispecie della successione pretesa, non meritata, sorge da una non adeguata disponibilità all’attesa da parte dell’erede e dalla brama di quest’ultimo di acquisire il controllo ed il potere all’interno dell’azienda.
- Le competenze che il successore apporta all’azienda sono omogenee rispetto a quelle dell’imprenditore e ciò, vista la minore esperienza del primo, porta ad aumentare ulteriormente la complessità del processo. Questo tipo di successione è caratterizzata dalla presenza di una generazione che scalpita nell’occupare le posizioni al vertice, attuando un comportamento opportunistico al fine di raggiungere il proprio obiettivo⁷⁷.
- Accanto alla prima troviamo la successione traumatica che emerge quando il successore vuole impazientemente subentrare nel ruolo di comando e, inoltre, desidera apportare innovazioni. Il figlio può essere spinto da una duplice motivazione: la sua azione potrebbe, infatti, essere egoisticamente mirata all’esercizio del potere oppure potrebbe essere sollecitata da vere e proprie capacità gestionali e dal desiderio di tutelare la competitività dell’impresa e la sua continuità nel tempo. Questo il più delle volte genera situazioni di conflitto con la generazione presente, spesso prudente e conservatrice e perciò riluttante ad accettare nuovi punti di vista che potrebbero compromettere i risultati positivi raggiunti. Tale processo avviene quindi in modo lento, in quanto l’imprenditore potrebbe ritardarne e ostacolarne l’ingresso.
- Nella terza tipologia di successione, quella fisiologica, prevale la logica della continuità. Il subentro della nuova generazione avviene senza particolari traumi, visto che il successore non dimostra una particolare fretta ad acquisire il potere in azienda ed al contempo condivide con il padre-fondatore il medesimo bagaglio basato su logiche tradizionali ripetitive. Se tutto ciò da una parte può tranquillizzare la famiglia, dall’altro può comportare un rallentamento organizzativo dell’impresa e una mancata capacità di gestire i cambiamenti che il mercato impone.
- Una situazione differente si riscontra nella successione collaborativa, dove si coniugano la disponibilità all’attesa da parte dell’erede con l’approccio innovativo di quest’ultimo. Queste due caratteristiche del successore lo portano a coinvolgere la generazione presente, riuscendo a trasmetterle i vantaggi che si potrebbero ottenere attraverso l’introduzione di eventuali idee e processi innovativi. Si instaura quindi un coinvolgimento continuo tra padre e figlio che porta ad un arricchimento, coniugando la conoscenza delle dinamiche dell’azienda di famiglia e nuove competenze»⁷⁸.

⁷⁷Cristiano, Sicoli, 2012.

⁷⁸ Piantoni, 1990.

2.3. La pianificazione del passaggio generazionale

Per favorire il buon esito del passaggio generazionale può essere funzionale assumere una politica di pianificazione che consenta all'impresa di non essere inadeguata rispetto all'avvento della questione successoria.

Nello specifico, per quanto concerne le *family firms* il passaggio generazionale si prospetta come una fase di frequente rischiosa e delicata. Quindi, «per normalizzare tale momento e renderlo un passaggio naturale della vita dell'impresa è fondamentale saperlo riconoscere in anticipo e gestirlo nel modo più congeniale alle esigenze dello specifico contesto imprenditoriale, mediante lo strumento della pianificazione strategica. In questo modo, avendo ben chiari gli obiettivi strategici e la predisposizione delle risorse per raggiungerli, si affronterà il processo di ricambio generazionale in un'ottica intenzionale e non casuale»⁷⁹.

Occorre assumere un'ottica proattiva verso la pianificazione, ritenendola l'opportunità per istituzionalizzare piani strategici per ottenere determinati obiettivi imprenditoriali.

I piani in questione, lungi dall'essere fissi e inflessibili, variano seguendo i cambiamenti dei fattori contestuali, subendo di frequente molteplici revisioni. Di conseguenza, la programmazione del passaggio generazionale sottintende l'esistenza di una strategia di piano, che indirizzi l'intera amministrazione aziendale, e, al tempo stesso una politica di tipo incrementale, che consenta di adeguare la logica scelta secondo le variazioni esogene.

Inoltre, occorre, anche attribuire dedizione ai momenti «di implementazione e di controllo. Il continuo confronto tra obiettivi stabiliti e risultati raggiunti permette di acquisire consapevolezza delle *performance* in atto e delle cause sottostanti, al fine di reindirizzare le azioni poste in essere verso le finalità di piano o modificare la strategia precedente. Queste considerazioni valgono a maggior ragione nelle imprese familiari, dove la definizione di obiettivi comuni per il futuro e il loro continuo adattamento rappresentano un faro per i membri della famiglia, che saranno incoraggiati a guardare tutti nella stessa direzione invece di massimizzare il proprio interesse personale.

L'impresa familiare si configura come uno dei contesti più idonei per elaborare piani strategici volti a prevedere la gestione di una specifica situazione: essendo inevitabile il ricambio del vertice, è possibile individuare per tempo una soluzione condivisa a tale problema ed impegnarsi nella sua realizzazione fin da subito»⁸⁰.

Il momento nel quale emerge lo sviluppo di pianificazione del passaggio generazionale è connotato dalla crescita totale dell'impresa, in cui emergono aspettative «di evoluzione dimensionale ma anche di professionalizzazione dell'organizzazione. Affinché tale processo sia avviato e perseguito nel migliore dei

⁷⁹ Dell'Atti, 2007.

⁸⁰ Dell'Atti, 2007.

modi, è necessario che la famiglia sia consapevole di tutte le difficoltà derivanti dall'assunzione di determinate decisioni, dei benefici che la pianificazione comporta e dell'esigenza di assistenza esterna. Infatti, per affrontare al meglio la transizione intergenerazionale è fondamentale che l'impresa familiare sia affiancata da professionisti con un approccio interdisciplinare, facendo affidamento su uno o, meglio, un gruppo di consulenti con competenze specifiche riguardo i diversi aspetti del passaggio generazionale (giuridici, fiscali, psicologici, organizzativi, finanziari, etc.).

Il percorso di pianificazione prevede, dunque, la stretta collaborazione tra consulenti interni, esterni, membri della famiglia e del *management* e si articola in tre fasi principali:

1. Definizione della visione comune, dove attraverso alcuni incontri si sintetizzano e si integrano le visioni dei vari componenti dell'impresa e si giunge ad una definizione condivisa della strategia di fondo, costituita dai valori e dalla cultura aziendale che la famiglia proprietaria vuole tramandare;
2. Progettazione della transizione, dove si formalizza la strategia e si elabora il "progetto di transizione", all'interno del quale vengono descritti sia gli obiettivi di lungo termine sia il piano d'azione operativo da attuare;
3. Monitoraggio della transizione, che comporta il controllo *ex-post* del raggiungimento degli obiettivi prefissati e continua anche una volta che questi si sono realizzati, per verificare la bontà del progetto ed eventualmente modificarlo»⁸¹.

In particolare, il disegno di transizione si suddivide in una triade di programmi strategici:

1. «quello aziendale, concernente lo sviluppo organizzativo e finanziario dell'azienda;
2. quello familiare, relativo alla gestione dei rapporti impresa – famiglia;
3. e quello patrimoniale, atto a definire i nuovi assetti proprietari dell'impresa.

Tali piani si riferiscono ad un arco temporale esteso, di medio/lungo termine, e si propongono di sintetizzare gli obiettivi dei diversi *stakeholders* dell'impresa familiare, in particolare, rispettivamente:

- del *management*;
- della famiglia;
- della proprietà»⁸².
-

Le categorie summenzionate di individui intendono raggiungere scopi diversi:

1. «i *manager* tendono alla massimizzazione delle *performance* economiche;
2. la famiglia considera l'azienda come il mezzo per garantirsi la stabilità finanziaria e la trasmissione dei propri valori identificativi;

⁸¹ Dell'Atti, 2007.

⁸² Dell'Atti, 2007.

3. la proprietà è interessata alla remunerazione degli investimenti.

Aldilà dei fini diversi, i soggetti sopraccitati sono connessi indissolubilmente. Nello specifico, a tal proposito, Dell'Atti afferma che: «l'area del *management* comprende gli aspetti relativi la scelta dei fattori produttivi per attuare la strategia stabilita, per raggiungere gli obiettivi prefissati e consolidare il vantaggio competitivo. I fattori critici di quest'area sono individuabili nel:

- a) Grado di professionalizzazione dell'organizzazione, intesa come formalizzazione dei processi decisionali e chiara suddivisione delle responsabilità;
- b) Grado di formalizzazione del sistema di controllo;
- c) Grado di formalizzazione della politica di assunzione, in termini di sistema retributivo, incentivi e formazione delle risorse umane.

L'area del *business* include:

- la visione strategica dell'impresa;
- il suo posizionamento all'interno dell'arena competitive (con le relative scelte in merito al tipo di strategia adottata e, più in generale, al disegno strategico sottostante).

Nel dettaglio, la strategia può essere:

- di tipo proattivo;
- reattivo;
- di sviluppo;
- di inseguimento;
- di innovazione di prodotto;
- di rinnovamento dei prodotti esistenti»⁸³.

Ognuna di queste opzioni poi possiede un impatto che si ripercuote:

- «nel grado di differenziazione dei prodotti;
- di internazionalizzazione;
- nel livello tecnologico adottato;
- nelle politiche di approvvigionamento»⁸⁴.

⁸³ Dell'Atti, 2007.

⁸⁴Dell'Atti, 2007.

Oltretutto, l'idoneo processo del progetto strategico è anche influenzato dal buon funzionamento della *leadership* nell'impresa.

«L'area della proprietà concerne le decisioni:

- in merito alla composizione della compagine societaria;
- se aprire il capitale ad azionisti esterni;
- se affidare la guida dell'impresa a professionisti non familiari;
- come gestire i rapporti tra i diversi gruppi di portatori di interessi.

L'area della famiglia riguarda le problematiche relative:

- alla definizione dei valori guida familiari;
- alle relazioni tra i membri della famiglia;
- alla coerenza tra le aspettative dei familiari e gli obiettivi dell'impresa;
- all'idoneità delle strutture di governo»⁸⁵.

Per concludere, «l'area della successione comprende:

- tutto il processo di trasmissione del potere di controllo e guida dell'impresa;
- costituisce il passaggio cruciale per garantire il raggiungimento dell'obiettivo primario dell'impresa familiare: ossia, quello di andare oltre il tempo»⁸⁶.

Ergo, il ricambio generazionale si configura come un fenomeno trasversale che esige una prospettiva che abbracci diversi e molteplici approcci, svariate materie e discipline, le quali, ai fini di comprendere il fenomeno stesso, debbono cooperare e integrarsi tra loro.

Tra le dottrine in questione, è possibile individuare: quella fiscale, *manageriale*, organizzativa, culturale e psicologica.

Secondo Vallone, dunque, sarebbero quattro i momenti nei quali si svilupperebbe l'*iter* del ricambio generazionale:

«- *Fase di osservazione e selezione*, nella quale il fondatore prende coscienza della possibilità di inserire gli eredi in azienda ed inizia a valutarne l'idoneità. Questa fase è diversa a seconda della personalità dell'imprenditore (lungimirante o concentrato nei risultati di breve termine), dal fine delle sue azioni (lustrò

⁸⁵ Dell'Atti, 2007.

⁸⁶ Dell'Atti, 2007.

individuale o bene familiare) e dalla sua capacità di delega; e dal carattere del potenziale successore (disponibile all'attesa o impaziente, innovatore o tradizionalista, con ambizioni verso l'esterno o desideroso di proseguire l'attività familiare). Tutte queste variabili daranno luogo a diverse modalità di successione (elusa, differita, programmata ed immediata, secondo le caratteristiche del padre; pretesa, traumatica, fisiologica, coinvolgente, secondo quelle del figlio)

- *Fase di successione*, nella quale ha luogo (preferibilmente) la pianificazione del processo, attraverso l'elaborazione dei tre piani strategici: aziendale, familiare e patrimoniale.
- *Fase di gestione del cambiamento*, successiva al ricambio generazionale vero e proprio, che consiste nella legittimazione della nuova direzione agli occhi di tutti i portatori di interessi, per trasmettere sicurezza e continuità in un momento di cambiamento di congenita fragilità.
- *Fase di inizio della nuova forma di governo*, dove la nuova generazione si incarica delle responsabilità e acquisisce autorità, dimostrando propensione alla collaborazione. Tale fase sarà facilitata dall'aver in precedenza definito un insieme di regole per il buon governo e la gestione economico-finanziaria dell'azienda e da un'adeguata suddivisione di compiti in modo da minimizzare le occasioni di creazione di conflitto e malumori»⁸⁷.

Quindi, oltrepassando con successo tali fasi, l'impresa avrebbe, ormai, il potenziale per saper far fronte in modo ottimale alle eventuali sfide poste dai suoi svariati *competitors* all'interno dell'ambito in cui va ad operare, ma possiederebbe inoltre, anche consistenti capacità di evoluzione e di crescita all'interno del suo settore di riferimento.

2.4. Il passaggio delle aziende di famiglia nel sistema italiano

Il sistema economico italiano è contraddistinto per la maggior parte dall'esistenza di molteplici aziende familiari di dimensioni grandi, medie e piccole.

Tra queste aziende, molte di esse, come *Esselunga* e *Luxottica*, hanno attraversato molte difficoltà proprio a causa del passaggio generazionale.

Stando a Marco Moretti Polegato⁸⁸: «il vogliamoci tanto bene è buono il sabato e la domenica, non sul lavoro, trent'anni fa ci sono stati imprenditori che, però, oggi non hanno più vent'anni. Si avvicinano alla settantina e magari hanno tre figli a testa, una condizione da cui nascono spesso situazioni di litigiosità che inibiscono lo sviluppo dell'economia del *Nord-Est*...

⁸⁷ Vallone, 2009.

⁸⁸ Presidente del marchio "Geox".

È un problema che per onestà intellettuale, soprattutto nei confronti dei dipendenti, deve essere risolto per tempo, prima che le fabbriche chiudano e i lavoratori finiscano per strada»⁸⁹.

Per l'appunto, il marchio famoso *Geox* ha cercato di trovare una soluzione alla suddetta quanto annosa problematica organizzando e lasciando, in seguito, la divisione del noto *brand* di abbigliamento sportivo *Diadora* al figlio Enrico.

Oltretutto, è facile intuire che il passaggio generazionale non rappresenti soltanto un momento in cui si tenti a tutti i costi di conservare la stabilità del sistema - impresa, ma, anche e forse soprattutto, un momento molto delicato, nel quale si inizi a osservare l'evoluzione dell'avvenire aziendale mediante la figura dell'eventuale erede.

In effetti, Marco Gabbiani, a capo del *Family Business* e curatore dell'*Osservatorio sulle imprese familiari* di *Unicredit* ha dichiarato a riguardo: «la difficile congiuntura economica dell'ultimo triennio ha determinato un atteggiamento, da parte dei *leader*, di maggiore prudenza verso il ricambio al vertice.

Eppure, i nostri dati dimostrano come le aziende guidate da *leader* più giovani registrino generalmente *performance* superiori rispetto a quelle guidate da *leader* anziani, a maggior ragione in contesti globali dinamici e competitivi quali quelli attuali».⁹⁰

CAPITOLO III

IL CASO “CAVALLI”

⁸⁹ Benenati, 2004.

⁹⁰ Benenati, 2004.

3.1. Biografia di Roberto Cavalli

Roberto Cavalli, nato nel 1940 nel capoluogo toscano, ha sempre desiderato venire descritto come un “artista della moda”, probabilmente per ricordare che suo nonno su ai suoi tempi un noto pittore “macchiaiolo”, che firmò molteplici opere esposte oggi giorno nella sua città di origine, Firenze, alla *Galleria degli Uffizi*.

Roberto Cavalli si iscrisse all'*Accademia di Belle Arti* e pressoché immediatamente iniziò ad interessarsi alla relazione che intercorre fra la pittura e la moda, intraprendendo all'interno della propria stamperia una intensa indagine conoscitiva sui materiali, misurandosi allo stesso tempo con le vaste possibilità offerte dalle nuove tecnologie.

Cavalli, durante il decennio del boom economico, quello degli anni '60, nella capitale francese, ebbe il merito di inventare un metodo assolutamente innovativo per stampare la pelle e questo gli valse la conoscenza degli stilisti famosi, già all'epoca, Pierre Cardin e di *Hermès*.

Inoltre, lo stilista fiorentino, giunto all'età di 32 anni, ancora una volta, all'interno della suggestiva cornice della splendida *Ville Lumière*, precisamente al salone *Prêt-à-Porter*, espose la sua prima collezione ufficiale.

3.2. Le origini del brand

Durante il decennio seguente, quello degli anni '70, Cavalli esordì con i suoi primi *patchwork* nei pressi di *Palazzo Pitti*.

Ad oggi, proprio i *patchwork*, questi inserti composti da differenti ritagli di tessuto, i quali contraddistinguono specialmente i *jeans*, diventati iconici di una determinata eleganza, sono, a ragione, ritenuti la cifra stilistica dell'eccentrico stilista nostrano,

In effetti, in modo assolutamente casual, denim e pelle sono abbinati e assortiti in *outfit* vari.

Proprio questo fu anche il momento dell'apertura del primo punto che venne collocato a Saint Tropez.

Nell'anno '80, dopo pressappoco un decennio dal divorzio dalla prima moglie, Roberto cavalli si unì in matrimonio con la stilista austriaca, titolata *Miss Austria* nel 1977, Eva Düringer.

La natura diviene per Cavalli massima, costante ed estrema sorgente a cui ispirarsi in modo pressoché ininterrotto.

E così: «manti di animali, paillette a squame di pesce, onde che si perdono nelle trasparenze del tessuto. L'impatto con la collezione è sempre forte: belve feroci, angeli e demoni si affacciano da una giacca, dai calzoni.

Donne feline e grintose che nello stile *Cavalli* trovano una conferma della propria personalità, istintiva ed esibizionistica.

Ogni modello è mozzafiato: gli short e i corsetti per una *Rossella O'Hara* proiettata nel '2000, i *blazer* anatomici a stampe *leopardo*, *coccodrillo*, *lince*. Il *serpente* per sostituire maculati di ogni razza.

Poi il nero delle bande giovanili, dal blouson del selvaggio Marlon Brando ai *punk*, ai *metallari*: sono in cervo morbidissimo i suoi inconfondibili, elegantissimi chiodi.

Qualcosa di lunare per microgonne galattiche, e ancora jeans stampati ad antichi motivi barocchi.

Anna Falchi e Claudia Koll formano l'accoppiata vincente di una presentazione alle sfilate del *prêt-à-porter* di Milano, nel marzo del '95.

Schiaccia l'acceleratore per ottenere vibrazioni forti: eleganza sofisticata che si tinge di trasgressione.

Lo *stretch* diventa *ultrastretch*: maestro della pelle, la tratta come fosse una tela da dipingere e il corpo pare tatuato»⁹¹.

Dagli anni Novanta in poi, il marchio di Roberto Cavalli inizia un percorso ascendente, facendo ritorno tra le sfilate del capoluogo lombardo nel 1994 ed esibendo quei vestitari e quegli accessori che individueranno il *brand* e lo renderanno assolutamente riconoscibile durante i decenni successivi.

«I *jeans* invecchiati trattati con un getto di sabbia oppure i *jeans stretch* con filo di *lycra* e le stampe *animalier* portarono l'azienda ad un successo tale che, prima degli anni 2000, poteva contare un canale distributivo in quasi 40 paesi, aumentando il numero di negozi in Francia e anche a Venezia.

Inoltre, Roberto non si fermò ai soli capi d'abbigliamento, ma si aprì su tutto quello che era il mondo del lusso e del *lifestyle*: intimo, occhiali, orologi, profumi, ad anche caffetterie.

A partire dal 2007 si apre l'opportunità per *Cavalli* di collaborare con dei *leader* del mercato, come *H&M* e *Coca Cola*.

Sempre negli stessi anni aumenta la gamma dei prodotti offerti insieme al figlio Tommaso, con la linea di bottiglie *delux* di vino toscano»⁹².

Il figlio avuto dalla sua seconda consorte, Daniele, si trasferisce nella capitale inglese per motivi di studio e nell'anno 2011 si introduce nell'impresa familiare nella quale gli verrà assegnata la direzione della linea del marchio inerente all'abbigliamento da uomo.

In ogni caso, malgrado ciò, Roberto Cavalli dovette attraversare una serie di annose questioni in seguito al fallimento della sua seconda unione.

In effetti, sul finire del decennio degli anni Novanta, l'impresa di moda fronteggia numerose problematiche sorte a causa della sua amministrazione.

Il motivo più importante di tali problemi risiedeva nell'intenzione del creatore del marchio di affidare l'azienda ad un terzo soggetto, dunque, durante l'anno 2015, «il fondo di *private equity* *Clessidra* acquista il 90% delle quote, lasciando la parte restante a *Cavalli*»⁹³.

Dal 2014 ad oggi, l'azienda ha affrontato una fase di lento declino tanche che, per evitare il fallimento, il fondatore domanda al tribunale il concordato preventivo»⁹⁴.

⁹¹ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

⁹² Sciola, 2018.

⁹³ Sciola, 2018.

⁹⁴ Il Sole 24 ore, 2019.

3.3. Crescita ed espansione del marchio

Nell'anno '96 a Venezia la «prima *boutique* monomarca fu inaugurata.

Il marchio *Just Cavalli* venne lanciato nel 2000 con una collezione uomo, donna, accessori, occhiali, orologi, gioielli, profumi, intimo e *beachwear*.

In quegli anni il marchio era distribuito in oltre 30 paesi, direttamente dagli *show room* di Milano, New York e Düsseldorf.

Il mercato interno era leader con il 35% del fatturato (*Europa 25, Asia 20*). Russia in espansione, Usa già una conquista, con modelli in vetrina nei più importanti *department store*.

Alla linea principale si sono, via via, affiancate *CJ Cavalli Jeans*, la linea uomo, gli occhiali prodotti da *Marcolin* e gli accessori femminili e maschili.

Ultimo nato, l'*underwear* per la donna.

La moglie, Eva Durringer, che lo affianca professionalmente, è stata *Miss Universo*.

Ad ottobre 2000, alla *Milano Collezioni*, un'intera giornata fu dedicata a *Cavalli*. Dopo la sfilata del mattino, venne inaugurato il primo negozio milanese in via della Spiga.

L'anno seguente, e per i 5 successivi, la linea calzature uomo venne prodotta e distribuita da Roberto Botticelli. La collezione autunno/inverno 2001/2002 si ispirò al *Far West* con mocassini, stivaletti e soprattutto stivali, dai dettagli ricamati.

A marzo 2001 Cavalli disegnò due nuove linee per gli orologi prodotti da *Sector*.

Per la collezione mare, usava il tessuto *Sensitive* di *Eurojersey*, eclettico e confortevole, personalizzandolo con le sue celebri stampe.

A luglio, per festeggiare l'ingresso in Gran Bretagna, Eva e Roberto Cavalli accolsero gli ospiti in una tenda berbera che riportò un pezzo d'Africa al *Momo*, storico locale nel *West End*. Tra tappeti zebrati e vassoi in rame venne presentata la nuova collezione di occhiali, prodotta e distribuita da *Marcolin*⁹⁵.

Nonostante, nel 2001 si prevedesse un ricavato che ammontasse a 280 miliardi delle vecchie lire, in concreto, al termine dell'anno in corso, si calcolavano invece almeno 300-350 miliardi.

Furono così programmate pure le seguenti inaugurazioni monomarca.

In effetti, in seguito a «Milano, Roma, Gedda, Parigi, New York e Venezia, aprì con nove grandi vetrine in via Tornabuoni a Firenze, nel Palazzo Viviani della Robbia.

Lo storico caffè *Giacosa* era collegato alla *boutique*, pur contando l'ingresso indipendente.

Ma soprattutto *Cavalli* puntava ai “nuovi” mercati: Hong Kong, Seul, Taipei e Mosca»⁹⁶.

3.3.1. L'anno 2002

⁹⁵ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

⁹⁶ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

La collezione uomo del marchio uscì nel gennaio dell'autunno/inverno 2002/2003, essa indubbiamente: «era ricercata, preziosa e stravagante, rinnovava lo stile del guardaroba maschile con l'ironia dell'eccesso e della fantasia.

L'ispirazione veniva dall'Inghilterra vittoriana.

La sfilata ebbe luogo nella cornice di *Palazzo Vecchio* a Firenze.

Eccesso, provocazione, colore e divertimento per la mostra “*More and more more and more – The looks Roberto Cavalli Wants for You*”, curata da Italo Rota.

A febbraio 2002, la mostra “*Men in skirts*” alla *Dress Gallery* del *Victoria and Albert Museum* di Londra ospitò, tra gli altri creatori, anche *Cavalli*.

Nata con l'intento di celebrare i *designer* che fecero della gonna un capo di abbigliamento maschile, l'esposizione era divisa in cinque temi: stili storici, *kilt*, *esotismo*, *stili contro cultura* e *stili futuristici*.

Roberto Cavalli trovò il suo spazio naturale nella sezione *Esotismo* dove espose un *kaftano* di lino con stampe *animal-tribali*»⁹⁷..

Per quello che concerne piuttosto, la donna, invece, sempre nell'autunno/inverno del 2002/2003, quest'ultima fu rappresentata egregiamente da «una sfilata divertente e vivace, ma anche autoironica, che propose capi come il *tailleur* nero di *breitschwanz*, le raffinate pellicce intarsiate, i soprabiti di vernice da donna-gatto e vestiti *longuette* di mussola a fiori delicati anche con maniche lunghe.

Indossati da Cindy Crawford, lo stretto tubino scollato in agnello persiano viola, una pelliccia a spina di pesce e, infine, un lungo abito di raso bianco, ricamato con pantere e tigri di paillette, portato con un *trench* di lucidissimo *pitone* chiaro.

Una novità il coloratissimo tessuto scozzese a telaio, usato per *tailleur* con la gonna stretta sui fianchi e poi scampanata a *godet*, per le giacchine da portare con i *jeans*, ma anche lavorato con applicazioni di stoffe fantasia ricamate a filo d'argento.

A maggio 2002, per l'85° *Giro d'Italia*, *Cavalli* disegnò le divise di Mario Cipollini e del suo *team*. Naturalmente stampate a *zebra*»⁹⁸.

Passando invece a discutere della collezione Kids, il marchio giunge nell'anno 2000 nel settore del *kidswear*:

Lo stilista fiorentino, nell'anno 2002 mediante la collezione *Roberto Cavalli Angels*, creata e diffusa da Simonetta, arriva a esporre per *Pitti Bimbo* per la stagione *primavera/estate 2003* che previse: «giacche in pelle chiara con applicati fiori colorati, giubbotti stampati a *rettile*, *jeans* gessati e salopette *oversize* in tessuto *délavé*.

Ai piedi stivali scamosciati come quelli dei *Navajo* e in vita cinture di rafia colorata con perline e piume»⁹⁹.

Nel frattempo, per il bambino e ragazzino che va dai quattro ai quattordici anni viene realizzata la nuova linea apposita, denominata *Roberto Cavalli Devils*. Quest'ultima venne aggiunta alla collezione «per

⁹⁷ Bolelli, 2018.

⁹⁸ Bolelli, 2018

⁹⁹ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

bambine e *teenager* prodotta e distribuita su licenza da Simonetta *Roberto Cavalli Angels*, che si occuperà anche del nuovo marchio.

Nel luglio 2002 si aprì a Roma, in piazza di Spagna, la prima *boutique* della linea giovane *Just Cavalli*. *Roberto Cavalli e Ittierre (Gruppo It Holding)* rinnovarono, con tre anni di anticipo, il contratto di licenza per la linea *Just Cavalli*, prolungandolo fino al 2010»¹⁰⁰.

3.3.2. Il debutto degli orologi

Per il *brand Sector Group* fu realizzata la collezione di orologi che ottenne, durante la prima parte dell'anno, un ricavato pari a «3,9 milioni di euro, crescendo del 136%.

Riaprì la *Torre Branca, ex Littorio*, a Milano: ai piedi della torre, fu inaugurato il *Just Cavalli Café*, con bancone disegnato da Ron Arad.

Cavalli ricevette il premio *The Provocateurs*, destinato “a quelli che osano”.

La cerimonia si svolse al *Cipriani* di New York, in occasione della diciannovesima edizione di *Night of Stars*, organizzata dal *Fashion Group International*.

Nel 2003, piatti zebrati, bicchieri rifilati d'oro, cuscini *animalier* per la casa firmata *Cavalli*.

Stava fra il *cow boy* e il motociclista l'uomo che *Cavalli* ha presentato a Milano *Moda Uomo*»¹⁰¹.

3.3.3. L'esordio negli Usa

Nel mese di aprile del 2003 venne inaugurata la quarta *boutique* del marchio negli Usa, aprì, precisamente, a Coral Gable (Miami), denominata, *More more and more by Roberto Cavalli*.

Qui, in quest'ultimo punto vendita «vi si trovavano tutte le collezioni (fuorché la prima linea), compreso il bambino, gli accessori e la casa.

Le altre *boutique* in America erano quelle di New York in Madison Avenue, Bel Harbour in Florida e Las Vegas.

Il *brand* aprì anche una nuova *boutique* a Porto Cervo (Sardegna) e a Mosca, al 15 del *Tretyakovskiy Passage* di Mosca, prima *boutique* monomarca in Russia»¹⁰².

3.3.4. Le kermesse

Cavalli, ne mese di aprile del 2004 decise di ospitare a Milano *Le Cirque du Soleil* e, quindi, preparò un evento in occasione del debutto della meravigliosa *kermesse Saltimbanco*.

Cooperando con il genio estroso di Ettore Scola, *Cavalli*, così, «trasformò un magazzino in un paradiso incantato.

¹⁰⁰ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹⁰¹ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹⁰² <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

A dicembre, Cavalli tornò a New York per ospitare la serata più esclusiva dell'anno, in occasione della mostra organizzata dal *Fashion Institute* del *Metropolitan Museum of Art di New York*, *Wild fashion Untamed*.

Per celebrare l'evento, Cavalli organizzò una serata esclusiva: *cocktail* e un'anteprima della mostra, seguita da una cena per 300 ospiti internazionali»¹⁰³.

3.3.5. L'esposizione *Wild Fashion Untamed*

Era il gennaio dell'anno 2005, quando il *brand Just Cavalli* inaugurò il suo primo punto vendita dedicato nel capoluogo lombardo.

«Il progetto innovativo, un vero “negozio di fantasia”, era risultato della collaborazione tra Roberto Cavalli e Italo Rota.

Con l'amico Dino De Laurentiis, Cavalli partecipò al film *Il Decameron*, diretto da David Leland, disegnandone i costumi.

Il *cast* includeva: Hayden Christensen, Mischa Barton e Tim Roth.

Roberto Cavalli ha anche collaborato con *Tre Italia*, il primo videocitofono di marca.

Il progetto prevedeva una donazione alla *Fondazione Veronesi* per la ricerca sul cancro»¹⁰⁴.

3.3.6. Il lancio del *club Just Cavalli*

Nell'anno 2009, Roberto Cavalli cooperò con il marchio *Pragma Group* aprendo in tal modo «il suo primo locale notturno, *Just Cavalli*, a Firenze.

La *location* era una chiesa del XV secolo: presto il *club* aprì anche a Milano.

Questa iniziativa imprenditoriale prevedeva un piano quinquennale per aprire altri 3 *Cavalli Clubs* e 15 *Cavalli caffè*»¹⁰⁵.

3.3.7. Il quarantesimo anniversario della firma

Il quarantesimo anniversario del marchio Cavalli venne festeggiato nell'anno 2010.

Nella data del 29 settembre «il *brand* tenne un evento di gala all'*Ecole National Supérieure des Beaux Arts*.

Molte celebrità vi parteciparono: Naomi Campbell, Taylor Swift, Leona Lewis, Heidi Klum.

Alcuni dei disegni distintivi di *Cavalli* furono esposti alla galleria dell'*Ecole National Supérieure des Beaux Arts*.

La celebrazione continuò alla settimana della moda milanese, dove Roberto Cavalli presentò la collezione *primavera/estate 2011* all'Arco della Pace.

Nel 2011 Roberto Cavalli siglò un accordo di licenza quinquennale con la *Compagnia delle Pelli* per il lancio di una nuova linea di accessori “*CLASS Roberto Cavalli*”.

¹⁰³ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹⁰⁴ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹⁰⁵ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

Iniziò anche ad offrire borse uomo e donna e piccole collezioni di pelletteria.

Un anno dopo, con il *partner* indiano *Infinite Luxury Brands*, Roberto Cavalli lanciò il primo negozio in India e un nuovissimo *Cavalli Cafe* a Nuova Delhi»¹⁰⁶.

3.3.8. La collezione *Home*

la collezione *Home* del *brand* Cavalli debutta nell'anno 2012.

Home fu esposta al *Salone del Mobile*, questa collezione destinata all'abitazione riprende la cifra stilistica caratteristica della linea, trasferendola agli accessori d'arredamento e a quei complementi di *interiore designer*.

3.3.9. L'avvicinarsi dei vari direttori creativi

Nell'anno 2013, l'ex *chief designer* di Diane Von Furstenberg, Yvan Mispelaere, venne eletto il primo *design director* della *maison*.

Yvan Mispelaere esibì la sua prima linea dedicata all'*autunno/inverno* 2014.

Roberto Cavalli, l'anno seguente, precedentemente alla passerella destinata all'*autunno/inverno* della linea *Just Cavalli Women*, dichiarò di non intendere interessare le varie *celebrities* per favorire il proprio *brand* e incitò l'intero universo *fashion* ad abbandonarle.

Il nuovo direttore creativo di Roberto Cavalli era stato designato a marzo del 2015 nella figura del *designer* norvegese Peter Dundas.

Lo stilista di Oslo che già era stato in precedenza il direttore creativo dei marchi *Jean Paul Gaultier* (dal 1992 al 2000) e di *Christian Lacroix* (dal 2000 al 2002).

«È il 2008 quando Peter diventa il nuovo direttore creativo di *Emilio Pucci*, dove ha potuto sperimentare con il colore e l'energia, svelando il lato nascosto del *brand* fondato dal principe delle stampe. *Emilio Pucci*, infatti, aveva lavorato a stretto contatto con Roberto Cavalli, proprio quando stava rilanciando il *brand* senza esclusione di colpi (2002-2005)

Presentò la sua prima collezione, con uno stile che tanto doveva a quello originale della casa di moda di Firenze.

Concentrò la sua attenzione su sensualità, femminilità e freddezza.

Questo ritorno sottolineò la capacità dello stilista di mescolare giorno e notte, eleganza, bellezza e ferocia.

Gli accessori erano stivali e orecchini con ciondoli»¹⁰⁷.

Anche il 2020 rappresentò un anno di trasformazioni consistenti, in effetti, in seguito all'abbandono della *maison Cavalli* da parte di Paul Surridge, venne nominato come nuovo direttore creativo, nel mese di ottobre, Fausto Puglisi.

¹⁰⁶ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹⁰⁷ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

Fausto Puglisi, nato nel 1976 a Messina, dopo aver condotto gli studi nella *Grande Mela*, «nel 2006 decide di tornare in Italia.

«Dopo aver conquistato le *star* americane, il suo obiettivo è raggiungere il grande pubblico.

Nel 2010, *Dolce & Gabbana* si accorgono del suo innato talento e lo selezionano per il progetto dedicato ai giovani stilisti, offrendogli la possibilità di presentare la sua collezione all'interno del *concept-store* in Via della Spiga 2.

La collezione è un successo, in poco tempo va *sold-out*.

Anche Anna dello Russo, l'eccentrica *creative editor* di *Vogue Japan*, resta affascinata dai suoi abiti e le foto dei suoi *look* rimbalzano in rete.

Lo stile di Puglisi nasce dalla sua passione per l'arte greca, i richiami storici e il rigore dei tagli.

Le linee e la precisione sartoriale, animate dai colori forti e dai contrasti audaci.

Ama Halston, Gianni Versace e *Dolce & Gabbana*, creativi accomunati da una particolare concezione della sensualità, prorompente ma mai volgare.

Nel 2013, l'esordio sulle passerelle milanesi.

Nel 2012 arriva la chiamata da *Emanuel Ungaro*. L'obiettivo è quello di rilanciare la *maison* francese, l'esordio alla *Paris fashion week* avviene a marzo del 2013.

Era esattamente il mese di maggio dell'anno 2017 quando *Roberto Cavalli* accolse il suo nuovo direttore creativo, lo stilista britannico Paul Surridge.

«Surridge è nato nell'Hertfordshire britannica, e ha lavorato al fianco di Neil Barrett per *Prada menswear* dopo aver conseguito una laurea in *fashion design e marketing* all'università d'arte londinese *Central Saint Martins*.

È stato *design director* per *Calvin Klein*, ha collaborato con *Acne Studios* e disegnato assieme a Christopher Bailey per *Burberry* e a Raf Simons per *Jil Sander*, e prima di ricoprire l'incarico di *head designer* da *Roberto Cavalli*, nel 2017, si è occupato della direzione creativa di *Zegna*»¹⁰⁸.

Paul Surridge ha mostrato sulle passerelle di Milano, nel corso della settimana della moda, la sua prima linea *donna primavera/estate* nell'anno 2018.

Ungaro e Puglisi condividono la stessa idea di femminilità e di colore; lo stilista studia i codici della griffe e li fa rielabora in un'ottica contemporanea proponendo uno stile geometrico e *sexy*.

La collaborazione si chiude nel 2017, quando prenderà il suo posto Marco Colagrossi»¹⁰⁹.

Nel 2020, con la direzione creativa di Roberto Cavalli, marchio che versava in una fase di stagnazione in seguito alla scomparsa del suo creatore che scelse di cedere la *maison* nell'anno 2015, si aprì un periodo nuovo per la firma che ha costruito il suo ammirato marchio di fabbrica e la sua prestigiosa *griffe* sull'idea di sensualità femminile e sulle provocatorie stampe *animalier*.

¹⁰⁸ <https://www.nssmag.com/it/fashion/32566/loro-piana-ha-un-nuovo-direttore-artistico>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹⁰⁹ <https://moda.mam-e.it/puglisi-fausto/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

«Il debutto nel febbraio del 2021, per una collezione che parte dal *DNA* del *brand*, con un *focus* sulle stampe e i colori della terra.

A luglio dello stesso anno presenta il nuovo uomo *Cavalli* attraverso una campagna, ricca di richiami al mondo della *Pop Art* di Warhol, con protagonista Mike Tyson.

Nel maggio del 2021 ha presentato la sua prima collezione per il *brand*.

Conosciuto per il suo approccio moderno e sensuale, la sua estetica audace e spregiudicata ben si sposa con l'*heritage* del *brand*.

Nella sua prima collezione, un incontro tra *Hollywood* e *street*, tra alto e basso, ha presentato 600 pezzi in stampe *animalier* e colori neutri»¹¹⁰.

3.4. Il passaggio generazionale dell'azienda

3.4.1. Il tempo di *Clessidra SGR*

«La società di *private equity* *Clessidra SGR* acquisì il 90% della casa di moda italiana.

Nel febbraio 2016, Roberto Cavalli diventò il primo *fashion brand* ad aprire un negozio in Iran.

Renato Semerari ha lasciato il gruppo a causa di differenze strategiche, mentre Gian Giacomo Ferraris è stato nominato nuovo Amministratore delegato della società.

In ottobre, Peter Dundas lasciò il *brand* dopo solo un anno.

Nel frattempo, Gian Giacomo Ferraris ha annunciato una riorganizzazione completa della società, comprese chiusure di negozi e tagli severi all'organico globale; quasi il 30% delle posizioni furono eliminate, gli uffici di Milano chiusi e tutte le funzioni trasferite a Firenze.

I dipendenti di Roberto Cavalli sono intervenuti immediatamente dopo il drammatico piano di ristrutturazione e hanno manifestato con uno sciopero di otto ore»¹¹¹.

3.4.2. Le evoluzioni recenti della *griffe*

Al termine del 2019 la *Damac Properties* di Dubai controllata dal magnate Hussain Sajwani acquisisce il *brand* di alta moda, *Roberto Cavalli*, mediante un ulteriore passaggio di mano e dal fondo *Clessidra*.

3.4.3. La questione successoria e il declino

Il termine del matrimonio con la seconda consorte nonché collaboratrice, Eva Düringer, determina un periodo molto difficile per l'impresa di Roberto Cavalli, a tal punto da indurre il suo fondatore a voler cedere il marchio¹¹².

¹¹⁰ <https://moda.mam-e.it/puglisi-fausto/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹¹¹ <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.

¹¹² Sciola, 2018.

Nel 2013, che appariva un anno particolarmente positivo per Roberto Cavalli, si era registrato un incremento del ricavo del 9%, si parlava, dunque, di «una cifra che si aggirava sui 200 milioni circa e un *EBITDA* di 22.4 milioni.

Il patrimonio di punti vendita, inoltre, era rappresentato da 179 negozi di cui circa il 25% di proprietà dell'azienda»¹¹³.

Il declino dell'azienda, tuttavia, inizia in modo sordido a partire dall'anno 2014, infatti, «verso l'inizio dell'anno l'amministratore delegato Gianluca Bronzetti e il *COO* Carlo di Biagio abbandonano Cavalli, facendo ricadere l'incarico al manager di fiducia Daniele Corvasace.

Negli anni precedenti, il fondatore aveva già mostrato interessi verso alcuni compratori importanti, tra cui i russi del gruppo *Tashir*; società di private equity come *Premira*, *Clessidra* e *Cvc* e gruppi finanziatori come *Investcorp*.

Nello stesso anno il figlio di secondo letto Daniele, cui era stata affidata la gestione della linea uomo, lascia l'azienda, molto probabilmente a causa delle voci di una eventuale cessione.

Non trovando l'erede adatto per sostituirlo, Roberto Cavalli decide di cedere, nel 2015, il 90% dell'azienda accettando l'offerta di 390 milioni di € del fondo di “*private equity*” *Clessidra*; la parte restante rimane in mano al fondatore.

Il rinnovamento dell'assetto societario portò Francesco Trepani, *ex* vicepresidente esecutivo di *Clessidra*, ai vertici dell'azienda di Cavalli, mentre Renato Semerari diviene il nuovo *CEO*.

Non tardarono ad arrivare i primi problemi nel nuovo percorso di Roberto Cavalli, quando, nel 2016, viene a mancare prematuramente il fondatore di *Clessidra*, Claudio Sposito, e vengono depositate le dimissioni del neopresidente Trepani»¹¹⁴.

Sempre, nel 2016, ancora, l'impresa è costretta a fronteggiare «un nuovo cambiamento ai vertici societari con Gian Giacomo Ferraris come nuovo *CEO*, ruolo che deteneva precedentemente in *Versace*, e l'uscita del direttore creativo Peter Dundas.

Nel 2017 Ferraris colma il posto vacante con lo stilista Paul Surridge, un creatore versatile il cui ruolo era di mantenere quello che Cavalli aveva creato nel tempo: un marchio di “*lifestyle*”.

Verso il mese di maggio però, si il nuovo direttore creativo si dimette, lasciando ignote le cause di tale scelta. Nonostante gli obiettivi e le ambizioni di Ferraris di riuscire a far rinascere un'azienda, non fu lo stesso nel caso di Cavalli: il 2016 si chiuse con una perdita del 25% del fatturato rispetto all'anno precedente, e un *EBITDA* negativo pari a 26 milioni di €; la stessa cosa accadde nel 2017, ma con un peso minore dove il fatturato ebbe un calo del -1.8% e l'*EBITDA* rimase allineato a quello precedente, -26 milioni di €»¹¹⁵.

Poiché «il fondo di *private equity* *Clessidra* ha acquistato la *maison* fiorentina ad oggi, il totale degli investimenti che ha effettuato sono pari a circa 450 milioni di €.

¹¹³ Crivelli, 2019.

¹¹⁴ Sciola, 2018.

¹¹⁵ Sciola, 2018.

Il nuovo *CEO* Ferraris aveva stanziato nel 2017 circa 110 milioni di € di investimenti per cercare di rilanciare l'azienda, con l'apertura di nuovi punti vendita e nuove iniziative per il *marketing*.

La nuova strategia risultò inefficace ed oltre a registrare un ulteriore calo delle vendite, allontanò lo stilista tanto voluto da Ferraris, Paul Surridge.

Clessidra aveva raggiunto il tetto limite degli investimenti stabiliti dallo statuto, e le uniche alternative a disposizione erano la ricerca di un nuovo socio, oppure l'apertura di una procedura concorsuale.

Nel 2018 il *Cda* delibera con il voto unanime la presentazione di una domanda per l'apertura della procedura di concordato preventivo, presso il tribunale di Milano, nonostante le trattative aperte con alcuni azionisti.

Nell'estate del 2019 il *Cda* della *maison* fiorentina trova l'accordo con il nuovo azionista orientale, il gruppo *Dubai Damac Properties*.

Il progetto, approvato dal tribunale milanese, prevede un aumento del capitale sociale di circa 60 milioni di € solo per il marchio, il mantenimento della sede e dei negozi in Italia, la conferma del *CEO* Ferraris e il rimborso

massimo a tutti i creditori.

Il valore complessivo dell'ennesimo piano di ristrutturazione dell'azienda si aggira attorno ai 100 milioni di €»¹¹⁶.

3.4.5. Le cause dell'insuccesso

Esaminando ora il caso del fallimento o dell'insuccesso dell'azienda di Roberto Cavalli, si potrebbe commentare che esso si trovi di sicuro allineato nei confronti delle previsioni teoriche della dottrina.

«I fattori “orgoglio” e “spirito imprenditoriale” si possono individuare solamente in Roberto Cavalli.

Il figlio del primo matrimonio, Daniele, nonostante l'entrata in azienda e il conferimento di una carica di notevole importanza, dopo circa 3 anni decide di abbandonare l'azienda del padre, senza dare una motivazione concreta.

Il fattore “pianificazione” non è stato non è stato considerato in maniera adeguata da parte di Roberto Cavalli, che, dopo l'addio di Daniele non vede più un erede giusto per proseguire l'attività.

Il fattore “distinzione tra famiglia ed impresa” per quanto prevede la letteratura, è sempre stato rispettato dal fondatore Cavalli, ma forse in modo troppo accentuato visto che non ha preso in considerazione fattori più importanti come “pianificazione” e “spirito imprenditoriale”.

La conseguenza è stata la volontà da parte di Cavalli di cedere le redini ad un solo socio esterno, il fondo *Clessidra*, che ha rilevato il 90% della società, escludendo di conseguenza da ogni potere Roberto Cavalli.

Anche il fattore “concentrazione del “diritto di voto” e “cessione d'azienda” sono stati rispettati.

Il primo a dimostrazione che il padre ha mantenuto sempre pieni poteri fino al giorno della cessione del 90% dell'azienda.

¹¹⁶ Festa, 2019.

Il secondo è inteso come una cessione verso un componente estraneo al nucleo familiare, dovuto alla mancanza di un erede degno di prendere le redini dell'azienda»¹¹⁷.

Passando ora ad esaminare le questioni inerenti alla gestione dell'impresa, l'approccio aziendale è stato quello di conservare gli esercizi con più alto valore aggiunto dentro la capogruppo o, in ogni caso, dentro le società controllate, ossia, ci si riferisce, nella fattispecie, a quelle attività inerenti alla distribuzione ed alla stampa.

Qui, è possibile, nello specifico, notare come una attività essenziale e imprescindibile, al tempo stesso, nella catena del valore di tali aziende, per le quali si possiede, d'altra parte, la tendenza a controllarle il più possibile, sia rappresentata da quella distributiva.

Un ulteriore *business* di spicco per l'impresa che fa capo a Roberto Cavalli è costituito, invece, dalla stampa; in effetti, il carattere originale e unico dei capi del marchio è attribuito, loro probabilmente dall'uso della tecnologia a stampa sulle stoffe abituali così come anche sulla pelle e sul *denim*.

Dunque, tale ciclo di produzione, con quello di creazione del *design* e di costruzione e realizzazione del campione determina l'aspetto innovativo interno dell'impresa.

Infatti, una delle scelte più rilevanti dell'azienda è stata quella di conservare internamente le operazioni maggiormente influenti, decidendo riguardo di esternalizzare solo il momento del confezionare e del realizzare l'abito vero e proprio; Roberto Cavalli, quindi, in seguito alla delicata fase successiva della società, opererà per il ricorrere in modo coatto e massiccio «ai “*façonisti*”, ovvero alle lavorazioni conto terzi.

Tale soluzione permette una certa flessibilità produttiva garantendo comunque sempre la qualità del prodotto grazie all'elevato *standard* dei contoterzisti nonché alle continue attività di controllo della qualità svolte sempre all'interno dell'azienda.

Per quanto attiene agli aspetti più strettamente legati al controllo, in particolar modo strategico e all'uso di modelli di controllo bilanciati si deve rilevare l'assenza di modelli implementati di controllo strategico e di *balanced scorecard*; ciò non è dovuto alla mancanza di conoscenza di tali modelli quanto alla difficoltà concreta di implementazione di strumenti che riescano a coniugare ed unire i diversi aspetti della gestione aziendale»¹¹⁸.

Per quanto concerne invece «il controllo di gestione nell'azienda, esso è costituito da una funzione a livello *corporate* e da singoli *controller* di area.

Nell'ufficio *corporate* sono impegnate in tutto cinque persone di cui uno *stager* ed una persona interamente dedicata alla contabilità analitica.

Di fatto, quindi, si assiste ad una struttura composta da un ufficio che raccoglie ed elabora i dati provenienti dalla capogruppo e dalle diverse società del gruppo; nelle singole società partecipate vi è poi generalmente un ragioniere che si occupa di fornire le informazioni occorrenti alla capogruppo.

¹¹⁷ Il Sole 24 ore, 2019.

¹¹⁸ Il Sole 24 ore, 2019.

Si tratta quasi sempre di informazioni esclusivamente di natura economico-finanziaria; il controllo dei dati di tipo qualitativo fa capo, invece, ai *controller* delle singole aree funzionali.

La difficoltà maggiore che si incontra in questa situazione non è tanto dovuta alla mancanza di dati anche di natura qualitativa, quanto alla complessità a farli convogliare tutti in un unico ufficio *corporate* in grado effettivamente di tradurre tali dati in informazione e di individuare, in tal modo, le vere determinanti dei risultati economici e finanziari che non sono altro che il prodotto finale delle performance misurate dagli indicatori non monetari»¹¹⁹.

3.5. Conclusioni

Tramite la presente disamina realizzata sul caso *Cavalli*, è possibile dedurre due forme di conclusioni; la prima è inerente spiccatamente in modo maggiore agli attributi del controllo di gestione, invece, la seconda riguarda il campo in questione in linea di massima oltre ai suoi intuibili sviluppi nei prossimi decenni a venire.

Dalla presente analisi condotta sul settore emerge come la maggior parte delle aziende dell'ambito sia a struttura familiare.

Tuttavia, si ipotizza anche una prossima correzione degli equilibri delle società e degli *standard* di gestione delle imprese.

Rispetto alla prima dimensione, le eventuali trasformazioni risiedono nell'introduzione di nuovi *partner* commerciali oppure economici, come, ad esempio, i capitali di *private equity* oppure quelli della quotazione in *Borsa*.

Tuttavia, occorre anche ammettere che indubbiamente queste evoluzioni implicherebbero, perlomeno parzialmente, una modificazione della *forma mentis* specialmente per quel che riguarda i principi di trasparenza societaria.

Queste risposte, malgrado ciò, non sembrano essere esenti da ripercussioni negative soprattutto inerenti in modo irrimediabile ad una più elevata vulnerabilità all'interno delle contrattazioni di tipo finanziario ed a più intense sollecitazioni di forma esogena.

La paura fondamentale di determinate aziende ad esporsi in *Borsa* oppure ad abbinarsi a risorse di *venture capital* sembra, pertanto, quella di poter, loro malgrado, abbandonare la *leadership* nel proprio contesto di riferimento, correndo il pericolo, in tal modo, di vedersi poi forzate, avendo l'onere di interessarsi alle prestazioni del titolo, a soffermarsi sugli scopi di breve termine invece che sull'eccellenza di tipo stilistico oltre che qualitativo, aspetti, in ogni caso, rappresentano i reali responsabili del proprio *appeal*.

Di conseguenza, emerge anche, in modo pressoché palese, come l'approdare in *Borsa* oppure l'aprire le porte ad ulteriori *partner* economici costituisca un sistema ipotizzabile negli anni a venire, eppure, non applicabile in modo immediato, al tempo stesso, sia nel breve che nel medio termine.

¹¹⁹ Terzani, 1999.

Il ricorrere a questi contesti infatti potrebbe avvenire soltanto nella eventualità che singolari aspettative del momento li esigano; quindi, ci si si riferisce, in tal caso, in modo principale a due circostanze, le quali consistono nell'occorrenza di trovare nuovi capitali finanziari al fine di rimettere in circolo un determinato *brand* e alla problematica successoria che deve affrontare l'azienda.

Per quanto riguarda, invece, i modelli di controllo strategico l'indagine effettuata, nella presente sede, ha evidenziato una carenza di strumenti di questo tipo.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto come oggetto di analisi l'argomento delle imprese familiari e del relativo passaggio generazionale.

Come è noto, le aziende familiari dal punto di vista fisiologico vanno incontro col trascorrere del tempo al sistema di ricambio generazionale.

Il territorio aziendale del nostro Paese, poi, da sempre, è costellato da una moltitudine di imprese a conduzione familiare, di svariate dimensioni.

In effetti, le aziende di tipo familiare costituiscono la forma di imprenditoria maggiormente datata e più conosciuta sul piano globale.

In ogni caso, indipendentemente dal grado di crescita economica e sociale di ciascuna nazione, le imprese familiari rappresentano la parte fondamentale del processo industriale e assumono una funzione determinante in virtù della propria importanza sociale, soprattutto, mediante i rapporti che queste ultime instaurano e le mansioni che esercitano.

Sino a un po' di tempo addietro, questo parametro imprenditoriale era stato abbinato ad una forma imprenditoriale temporanea, in quanto esso era letto in qualità di momento di transizione per l'emergere di aziende maggiori e aveva anche ottenuto, dai teorici competenti nel settore, consistenti pareri critici riguardanti la sua architettura organizzativa ma anche la sua abilità di realizzare valore.

Invece, successivamente, la continua diffusione ed il peso sempre crescente delle imprese familiari nelle economie di tutto il mondo hanno invalidato queste tesi, decretando il predominio del *family business* in qualità di *standard* di azienda durevole e hanno, inoltre, avuto il merito, di risvegliare anche la curiosità degli studiosi rispetto a questa forma aziendale.

L'attenzione della dottrina verso l'impresa familiare si è intensificata in modo considerevole di recente, scatenando un'accesa diatriba accademica e interdisciplinare.

In effetti, il *family business* è contraddistinto dalla coincidenza della gestione familiare e di quella imprenditoriale, questo origina, a livello teorico, diverse riflessioni e spunti inerenti ad argomenti che si muovono tra le discipline più varie.

Il contesto italiano si distingue, oltretutto, anche, in quanto, il *family business* è diffuso in aziende di dimensioni alquanto svariate.

In base a queste considerazioni, tale elaborato indaga innanzitutto, dunque la tipologia aziendale delle imprese familiari, per approdare poi all'argomento correlato del ricambio generazionale del *family business*, il quale, a parte, costituire una discriminante che consente di discernere questa forma imprenditoriale nell'ambito di appartenenza, costituisce altresì un momento estremamente delicato per l'esistenza e per la durevolezza della stessa azienda.

Il passaggio generazionale è interpretato come una transizione avente il fine di garantire la sopravvivenza imprenditoriale che raggiunge un diverso equilibrio per quanto riguarda il possesso del fondo dei successori e, ipoteticamente, l'introduzione degli stessi nei ruoli di gestione e amministrazione.

Malgrado questa premessa, allorché, non venga gestito nel modo più cauto, il ricambio generazionale potrebbe minare l'assetto interno dell'impresa, originare conflitti familiari, e, addirittura, determinare l'insuccesso e il fallimento imprenditoriale.

Pertanto, è semplice intuire quanto si suggerisca che la questione successoria evolva in modo graduale e venga pianificata in tempo.

Entrando nel dettaglio del presente lavoro, il primo capitolo ha analizzato l'argomento delle imprese familiari, nello specifico, si è trattato, all'interno di singoli paragrafi, di imprenditoria italiana e di PMI, di imprese familiari e del ruolo delle famiglie nell'attività di impresa.

Il secondo capitolo si è focalizzato, invece, sul passaggio generazionale, nel dettaglio, si è discusso del concreto passaggio generazionale, delle figure in esso coinvolte, della pianificazione del passaggio generazionale e del passaggio delle aziende di famiglia nel sistema italiano.

Per concludere, il terzo capitolo ha esaminato il caso studio: "Roberto Cavalli", ci si è concentrati, dunque, sulla biografia dello stilista Roberto Cavalli, sulle origini del *brand*, sulla crescita e sulla espansione del marchio, sul passaggio generazionale dell'azienda e infine sulle conclusioni del caso svolto.

Concludendo la presente disamina, mi auguro con questo elaborato di aver contribuito seppur in minima parte (considerata l'estrema complessità e la mutevolezza dell'oggetto di studio in questione) alla conoscenza di una materia in continua evoluzione, quale rappresenta l'argomento delle imprese familiari e del passaggio generazionale.

Si chiarisce, tra l'altro, che la presente disamina non ha alcuna pretesa di completezza e di esaustività data la complessità dell'argomento e considerati i continui mutamenti che la caratterizzano, a causa delle infinite variabili che concorrono alla sua definizione.

BIBLIOGRAFIA

- Alberto Dell'Atti, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci editore, Bari, 2007.
- AMICI A., *Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa. Alcuni casi di successo nella provincia di Brescia*, FrancoAngeli, Milano, 2018.
- Barry, B. (1975). *Lo sviluppo della struttura organizzativa nell'impresa familiare*. *Journal of General Management* , 3 (1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/030630707500300105>.
- BISCARO Q., *Analisi quali-quantitativa del passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano e individuazione delle principali criticità da affrontare*, Camera di commercio industria artigianato agricoltura di Treviso, 2006.
- Bracci, Vagnoni., *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- CACCIAPAGLIA L., CONTIN F., DE VITA L., *Il passaggio generazionale in azienda*, SEAC, Trento, 2007.
- Calder, G. H. (1961). *The peculiar problems of a family business*. *Business Horizons*, 4(3), 93-102.
- Camuffo A., Costa G., *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, CEDAM, Padova, 1990.
- Cedec, 2019.
- CHURCHILL, N.C. et K.J. HATTEN (1987), « Non-market based transfers of wealth and power :
- CNDCEC, 2020.
- CNEL, 2000.
- Corbetta G. (1995), “Patterns of Development of Family Businesses in Italy”, *Family Business Review*, 4: 255-265.
- Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo* . Milano, Italia: Egea.
- Cristiano, Sicoli, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- Davis P., Harveston P.D. (1998), “The Influence of Family on the Family Business Succession: a Multi-generational Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3): 31-53.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a Stewardship Theory of Management*. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Demsetz, H. and Lehn, K. (1985) *The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences*. *Journal of Political Economy*, 93, 1155-1177. <http://dx.doi.org/10.1086/261354>.
- Depperu, D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano 1993: 342 [<http://hdl.handle.net/10807/19799>]
- DONNELLEY R. G., *The Family Business*, *Harvard Business Review*, luglio – agosto, 1964.

- Dyer W.G. (1996), “Integrating Professional Management into a Family Owned Business”, in Beckhard R. (ed.), *The Best of FBR: A Celebration*, Family Firm Institute, Boston.
- Fahlenbrach, R. (2009) Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44, 439-466. <https://doi.org/10.1017/S0022109009090139>.
- Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I. Giuffrè, Milano, 1957.
- Gnan L, Montemerlo F. (2002), “The Multiple Facets of Family Firms’ Social Role: Empirical Evidence from Italian Smes”, in *Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference*, Helsinki, Finland.
- Hollander, BS, & Elman, NS (1988). *Imprese a conduzione familiare: un campo di indagine emergente. Revisione dell'azienda familiare* , 1 (2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>
 - [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(61\)90029-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(61)90029-5)
- Il Sole 24 ore, 2019.
- Istat, 2007.
- JOVENITTI P., *Strategie mobiliari per la continuità e la successione d’impresa*, Egea, Milano, 1998.
- Kepner, E. (1983). *La famiglia e l'impresa: una prospettiva coevolutiva*. *Giornale della Gestalt*, 6 (2), 91–101.
- Landsberg CJ, Bichacho N. A modified surgical/prosthetic approach for optimal single implant supported crown. Part I--The socket seal surgery. *Pract Periodontics Aesthet Dent*. 1994 Mar;6(2):11-7; quiz 19. PMID: 7670061.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, LP (2004). Verso un modello integrativo di successione FOB effettiva. *Teoria e pratica dell'imprenditorialità* , 28 (4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047..>
- Le Breton-Miller, Isabelle & Miller, Danny & Steier, Lloyd. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28. 305 - 328. 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.
- Lucamarco M., “Vantaggi e svantaggi delle grandi e delle piccole imprese”, *Investimenti*, 26 Settembre 2013, <https://www.e-investimenti.com/la-scienzaeconomica/vantaggi-e-svantaggi-delle-grandi-e-delle-piccole-imprese/>
- MASTROBERARDINO P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell’impresa*, CEDAM, Padova, 1996
- MONTECAMOZZO C. F., *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell’impresa di famiglia*, Ipsoa, Milano, 2012.

- Montemerlo D., Ward J.L. (2005), *The Family Constitution: Agreements to Perpetuate Your Family and Your Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.
- Morck, R., Shleifer, A. e Vishny, RW (1988) *Gestione della proprietà e valutazione del mercato: un'analisi empirica*. *Rivista di economia finanziaria*, 20, 293-315. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90048-7](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(88)90048-7).
- NEUBAUER F., LANK A. G., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan, London 1998.
- ODCEC, 2013.
- PASSERI R., *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, Firenze, 2007.
- PIANTONI G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990.
- PIANTONI G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990; Piantoni, 1990.
- Poutziouris, Panikkos & Smyrniotis, Kosmas & Rau, Sabine. (2006). *Handbook of research on family business*.
- Prometeia, 2017.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence", *Organization Science*, 12: 99-116.
- SHARMA P., CHRISMAN J. J., CHUA J. H., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, *Family Business Review*, vol. 10, n. 1, 1997
- Sharma, P., Chrisman, JJ e Chua, JH (2003). *Pianificazione della successione come comportamento pianificato: alcuni risultati empirici*. *Revisione dell'azienda familiare*, 16 (1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001>.
- SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory*, Baylor University, 2005.
- SONNENFELD J., *The Hero's Farewell*, Oxford University Press, New York, 1988.
- Stocchetti N, Chieragato A, De Marchi M, Croci M, Benti R, Grimoldi N. High cerebral perfusion pressure improves low values of local brain tissue O₂ tension (PtiO₂) in focal lesions. *Acta Neurochir Suppl*. 1998; 71:162-5. doi: 10.1007/978-3-7091-6475-4_47. PMID: 9779173.
- VALLONE C., *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, Milano, 2009.
- Van den Berghe L.A.A., Carchon S. (2003), "Agency Relations Within the Family Business System: An Exploratory Approach", *Corporate Governance*, 11(3): 171- 179.

- VARANINI F., La professionalità come piacere e come gioco, Sviluppo & Organizzazione, n.193, 2001.
- VENTER E., BOSHOFF C., MAAS G., The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses, Family Business Review, vol.18, no. 4, 2005 Venter et Al., 2005.
- Villalonga, Belen & Amit, Raphael. (2010). Family Control of Firms and Industries. Financial Management. 39. 863–904. 10.1111/j.1755-053X.2010.01098.
- WARD J. L., Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari, FrancoAngeli, Milano, 1990.
- Ward J.L. (1987), Keeping the Family Business Healthy, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Ward, JL (1987) Mantenere in salute l'azienda di famiglia: come pianificare una crescita continua, redditività e leadership familiare. Jossey-Bass, CA.

SITOGRAFIA

- <https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.
- <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/family-business.html>, consultato l'ultima volta il giorno 24/04/2023.
- <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.
- <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.
- <https://www.nssmag.com/it/fashion/32566/loro-piana-ha-un-nuovo-direttore-artistico>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.
- <https://moda.mam-e.it/puglisi-fausto/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.
- <https://moda.mam-e.it/puglisi-fausto/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.
- <https://moda.mam-e.it/roberto-cavalli/>, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.
- Il Sole 24 ore, 2019, consultato l'ultima volta il giorno 22/05/2023.