

Dipartimento  
Di Impresa e Management

Cattedra di Management delle piccole e medie imprese

ESSERE AZIENDA E DIVENTARE  
FUTURO, PASSAGGI GENERAZIONALI

Prof. Fabio Corsico

---

RELATORE

Prof.ssa Valentina Catini

---

CORRELATORE

Gaia Martignani  
Numero di matricola:  
258751

---

CANDIDATO

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO 1</b> .....	4
1.1    DEFINIZIONE DI IMPRESA FAMILIARE.....	4
1.2    IMPRESE FAMILIARI VS IMPRESE NON FAMILIARI.....	6
1.3    UN PO' DI NUMERI.....	8
1.4    LE IMPRESE FAMILIARI, CESSANO E PERCHE' .....	11
1.5    CI SONO REGOLE? IL PROBLEMA DELLA FORMAZIONE .....	12
1.6    IL PASSAGGIO GENERAZIONALE, PERCHE' È UN PROBLEMA?.....	14
<b>CAPITOLO 2</b> .....	16
<b>IL PASSAGGIO GENERAZIONALE</b> .....	16
2.1    NON È UNA FASE NÉ UNO STATO AZIENDALE.....	16
2.2    RITI DI PASSAGGIO .....	16
2.3    CRISI COME OPPORTUNITA' .....	18
2.4    L'IMPORTANZA DEL TEAM.....	19
2.5    IL VALORE DELLE PERSONE .....	21
2.6    COSA FARE SE NON C'E' UN SUCCESSORE? .....	22
<b>CAPITOLO 3</b> .....	24
<b>CEMI SPA</b> .....	24
3.1 CEMI S.p.A .....	24
3.2 IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLA CEMI SPA .....	24
<b>CAPITOLO 4</b> .....	29
<b>METODOLOGIE</b> .....	29
4.1 IL MODELLO DEI TRE CERCHI .....	29
4.2 MODELLO FBU.....	31
4.3 METODI DI SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO.....	33
<b>CONCLUSIONE</b> .....	35
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	36
<b>SITOGRAFIA</b> .....	37

## INTRODUZIONE

Il fine di questo elaborato e' quello di fornire un quadro di riferimento, che guidi lo sviluppo delle imprese di famiglia e delle famiglie imprenditoriali, in modo da ottenere risultati in armonia tra loro. A tale fine, si procederà innanzitutto a delineare le principali caratteristiche delle aziende a gestione familiare, distinguendole dalle imprese non familiari, per poi analizzare le ragioni sottese alla loro cessione e le loro criticità.

Come si vedrà, queste imprese sono l'ossatura dell'economia e quasi ovunque rappresentano l'assoluta maggioranza delle imprese, e non ci si deve limitare a guardare solo l'impresa, ma tenere in considerazione anche la famiglia imprenditoriale che la guida, solo così si può capire appieno ciò che le influenza.

Dopo aver inquadrato le imprese familiari, nel secondo capitolo si sposterà l'attenzione sui passaggi generazionali, focalizzandosi sul valore del team e la giusta importanza che si deve dare a ciascuno per aumentare le probabilità di successo. Verranno presentati i rischi ma al tempo stesso le opportunità di un passaggio generazionale, e verranno forniti dei consigli per affrontare le problematiche e criticità.

Il fine e' che le imprese di famiglia e le persone che ci lavorano siano consapevoli della loro importanza, e delle attenzioni da avere per poter integrare famiglia e impresa in modo virtuoso. Si vedrà come gestire i processi di cambiamento non sia facile, bisogna avere gli strumenti e le metodologie giuste per gestire le resistenze nella famiglia e nell'organizzazione.

Infine, nell'ultimo capitolo, sarà riportato un caso reale, quello della Cemi S.p.A. Un'Impresa di famiglia fondata nel 1977 e leader nel settore impiantistica elettrica, strumentale, idraulica, a carattere terziario ed industriale. La quale ha come obiettivo primario la soddisfazione dei committenti, attraverso il continuo miglioramento ed il monitoraggio delle operazioni, garantendo affidabilità e il rispetto dei tempi.

Concentrandosi sul titolo che presenta l'elaborato, esso fa riferimento a due nozioni fondamentali che costituiranno il filo conduttore. I due concetti che vengono presentati sono essere azienda, e diventare futuro.

“Essere azienda” non riguarda né la dimensione né il settore, in quanto anche nelle multinazionali spesso c'è una famiglia o più famiglie al vertice, ma consiste in una promessa che viene fatta verso l'impresa, e consiste nel dover ricorrere ad una certa organizzazione per mantenere quella promessa.

“Diventare futuro” non è identificabile con il concetto di evoluzione. L'evoluzione è comunemente associata alla crescita, mentre diventare futuro comporta un impegno a seguire una strada diversa. Come vedremo nel caso della Cemi spa, avvenuto il passaggio generazionale, il successore non ha semplicemente ripreso ciò che precedentemente stava facendo il padre, ma ha adottato un percorso di crescita aziendale e un nuovo approccio al lavoro.

In relazione ai passaggi generazionali, verrà enfatizzato quanto è importante che il successore comprenda appieno il significato di "essere azienda", cioè l'impegno a mantenere solamente quei valori che rispecchiano la sua visione, poiché se non si identifica con i valori originari del fondatore, è inutile seguirli. Inoltre, è fondamentale che egli comprenda il concetto di “diventare futuro”, ovvero affrontare le sfide e le opportunità del futuro. Gli strumenti che il successore potrà adottare saranno strumenti diversi rispetto a quelli del fondatore, ma è fondamentale non cambiare le regole del gioco, in quanto il mercato ci ha premiato per i valori che abbiamo adottato e questi valori nel passaggio generazionale non vanno dimenticati.

# CAPITOLO 1

## 1.1 DEFINIZIONE DI IMPRESA FAMILIARE

Le imprese familiari costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana, ma non solo; in quasi tutti i settori economici esse rappresentano la forma più comune di impresa a livello globale. Ai fini del presente elaborato verrà fornita una breve panoramica sul concetto di imprese familiari e verrà data loro una definizione, in quanto sono le uniche in cui si può verificare il fenomeno del passaggio generazionale, che sarà l'argomento principale che verrà affrontato.

Il termine "impresa familiare" indica un'organizzazione imprenditoriale in cui il coinvolgimento di una o più famiglie influenza la gestione dell'azienda in quanto ne detengono la proprietà. In questa realtà lavorano insieme vari membri della famiglia, alcuni dei quali ricoprono posizioni di leadership, mentre altri no. Di conseguenza, possiamo definire impresa familiare quella in cui almeno una famiglia è coinvolta e contribuisce in modo diretto o indiretto all'indirizzamento delle attività aziendali<sup>1</sup>.

Non si è ancora giunti a una definizione univoca e condivisa a livello internazionale di impresa familiare, principalmente a causa della mancanza di omogeneità nelle caratteristiche delle imprese familiari stesse, che si riflette nell'eterogeneità delle teorie formulate. Alcuni studiosi, come Melin e Nordqvist<sup>2</sup>, evidenziano come l'ignorare tale eterogeneità possa portare a una comprensione imprecisa del fenomeno. Pertanto, sono state sviluppate diverse prospettive teoriche per considerare al meglio le varie caratteristiche e interpretare il mondo delle imprese familiari. Successivamente, esamineremo le prospettive più rilevanti.

Le prime definizioni di impresa familiare risalgono alla seconda metà del XX secolo. La definizione giuridica di azienda familiare è stata introdotta nell'ordinamento italiano dal 1975 con la pubblicazione dell'art. 230-bis del codice civile: *“ Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano alla impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi. Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo”*<sup>3</sup>. Pertanto, secondo tale articolo, è definita impresa familiare, *“l'impresa nella quale prestano continuativa attività di lavoro il coniuge dell'imprenditore o i suoi parenti entro il terzo grado o suoi affini entro il secondo”*<sup>4</sup>. Si può notare come i due elementi risalenti sono la continuità dell'attività di impresa nel lungo termine e l'evoluzione del nucleo familiare.

---

<sup>1</sup> Marcolin L., *Family and business. Ottenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*, Ayros, 2023

<sup>2</sup> Melin, L., Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*

<sup>3</sup> Codice Civile, art. 230 bis.

<sup>4</sup> <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892106390.pdf> Giappichelli, La teoria delle aziende familiari, Parte 1

Una definizione alternativa risalente al 1960 descrive l'impresa familiare come un'associazione di due elementi: quelli non razionali e quelli razionali. Gli elementi non razionali si riferiscono agli aspetti emotivi e familiari, legati alle emozioni e al contesto familiare, mentre gli aspetti razionali si riferiscono agli obiettivi imprenditoriali, ossia agli aspetti più propri dell'impresa stessa, come indicato da Ward nel 1988<sup>5</sup>.

Le definizioni si concentrano principalmente sugli elementi distintivi delle imprese familiari. Nel 1993, due autori italiani, Demattè e Corbetta, definirono un family business come uno o più nuclei familiari legati da stretti legami di parentela che mettono a disposizione capitale finanziario e competenze manageriali.

In tempi più recenti il tema del trasferimento dell'eredità, quindi dei passaggi generazionali, trova un suo posto in alcune definizioni. Secondo Chua et al. l'azienda familiare differisce dalle attività non di famiglia in quanto è governata e/o gestita da membri della stessa famiglia o di un piccolo numero di famiglie, con l'obiettivo di proseguire l'attività attraverso le generazioni<sup>6</sup>.

Nel 2009 la commissione europea, adottando criteri simili a quelli che due studiosi, Shanker e Astrachan, individuarono nel 1996, elaborò la seguente definizione di impresa familiare:

- La maggior parte dei diritti decisionali sono in possesso della persona fisica(s) che ha istituito l'impresa, o in possesso della persona fisica(s) che ha/ hanno acquisito il capitale sociale della società, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei bambini.
- La maggior parte dei diritti decisionali sono indiretti o diretti
- Almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nel governo dell'azienda.
- Le società quotate soddisfano la definizione di impresa familiare se la persona che ha stabilito o acquisito l'impresa (capitale sociale) o le loro famiglie o discendenti possiedono il 25% dei diritti decisionali conferiti dal loro capitale sociale.

Quindi, in sintesi, la Commissione Europea include nella definizione di impresa familiare tutte le aziende, indipendentemente dalle dimensioni, legate da legami di parentela o in cui almeno un membro della famiglia proprietaria sia coinvolto nella governance o nella gestione. Inoltre, è necessario che una buona percentuale delle azioni sia detenuta dalla famiglia e che essa sia coinvolta attivamente nella vita dell'azienda, prendendo la maggior parte delle decisioni. Per il nostro elaborato, terremo in considerazione questa ultima definizione fornita dalla Commissione Europea.

Dal momento in cui le imprese familiari, basandoci sulle definizioni precedenti, possono essere di qualunque dimensione, erano state precedentemente individuate tre categorie entro cui un'impresa familiare può rientrare e si può definire PMI, piccole e media impresa. La Commissione europea con la raccomandazione 2003/361/CE del maggio 2003 ha definito e dato l'unico riferimento autentico per determinare le condizioni di qualifica della categoria di PMI -microimprese, piccole imprese e medie imprese- entrato in vigore nel 2005:

- Le microimprese hanno meno di 10 addetti e fatturato annuo o totale di bilancio annuo inferiore a 2 milioni di euro
- Le Piccole impresa sono dotate tra i 10 e 49 addetti e fatturato annuo o totale di bilancio annuo inferiore a 10 milioni di euro;
- Le medie imprese hanno tra i 50 ed i 249 addetti e fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro.

---

<sup>5</sup> Ward, J.L. (1987), *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass Inc., Publishers San Francisco, CA.

<sup>6</sup> <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892106390.pdf> Giappichelli, La teoria delle aziende familiari, Parte 1

la classificazione delle PMI dunque e' stata eseguita basandosi su tre criteri: numero di dipendenti, fatturato e Attivo patrimoniale.

In questa analisi, abbiamo tracciato un breve percorso storico sulle principali definizioni di impresa familiare, sia dal punto di vista normativo che filosofico. Successivamente, abbiamo introdotto gli indicatori e i parametri che definiscono un'impresa familiare, in particolare una piccola e media impresa, che rientra sempre nella categoria delle imprese familiari. Ora passeremo a esaminare le differenze e le caratteristiche che contraddistinguono le imprese familiari da quelle non familiari.

## 1.2 IMPRESE FAMILIARI VS IMPRESE NON FAMILIARI

Una questione ricorrente nell'ambito della letteratura sul management strategico si propone di spiegare le differenze tra le imprese familiari e quelle non familiari. Essenzialmente, un elemento che contraddistingue le imprese familiari da quelle non familiari e' il loro essere consapevoli che l'impresa non e' una risorsa da spremere fino al suo esaurimento, ma una realta' da coltivare per assicurarsi il benessere futuro<sup>7</sup>.

Le imprese familiari si distinguono da quelle non familiari per diversi aspetti, uno dei quali è il fine che le caratterizza. Infatti, le imprese familiari si impegnano a preservare il nome e il prestigio della famiglia attraverso molte generazioni, adottando una visione a lungo termine che le spinge ad adattarsi alle condizioni del mercato. In tal senso, l'azienda familiare è concepita come un progetto multigenerazionale che richiede una pianificazione oculata, coinvolgendo i membri della famiglia che si dedicano con impegno al suo successo.

Questo approccio genera una natura più emotiva nelle imprese familiari, in cui non solo la componente razionale ma anche quella emotiva entrano in gioco. Ad esempio, la presenza dei membri della famiglia all'interno dell'azienda può influenzare la presa di decisioni, come nel caso di scelte riguardanti riduzioni del personale, l'assunzione di nuovi dipendenti o manager, o la composizione del consiglio di amministrazione. Le imprese non familiari, invece, adottano un ragionamento diverso, poiché la mancanza di un legame emotivo o di membri familiari determina un approccio più razionale, in cui l'importanza della continuità dell'azienda è messa in secondo piano rispetto alla massimizzazione del profitto. È soprattutto nei periodi di crisi e di presa delle decisioni che si vede la differenza tra le due, quando c'è un legame diretto tra proprietà e gestione e' piu' facile essere uniti e prendere decisioni, tanto che il motto "tutti per uno e uno per tutti" puo' sintetizzare benissimo il senso di appartenenza e solidarietà all'interno delle imprese familiari.

Di conseguenza, nelle imprese familiari la massimizzazione del profitto non è generalmente considerata l'obiettivo primario, bensì come introdotto precedentemente lo è la continuità aziendale e la preservazione del cosiddetto "patrimonio socio-emotivo"<sup>8</sup> (SEW, socio-emotional wealth). Questo aspetto teorico sottolinea ulteriormente come le imprese familiari si caratterizzino per il perseguimento di obiettivi di natura non solo economica, quali il senso di appartenenza dei membri dell'azienda, i valori familiari condivisi, offrendo una chiara identità e missione, e la conservazione nel tempo del patrimonio familiare. Esaminando questi elementi in modo più approfondito, si constata che i valori condivisi e le convinzioni familiari conferiscono alle aziende familiari un vantaggio competitivo difficile da imitare. Il senso di appartenenza deriva dal forte legame biologico che unisce i vari membri della famiglia, consentendo loro di affrontare le avversità in modo più

---

<sup>7</sup> Marcolin L., *Family and business. Ottenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*, Ayros, 2023

<sup>8</sup> <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892106390.pdf> Giappichelli, La teoria delle aziende familiari, parte 1

agevole, grazie al sostegno reciproco. Inoltre, l'eredità e la storia familiare incoraggiano le generazioni più giovani a prendere le redini dell'azienda e a superare le sfide. Infine, la conservazione nel tempo del patrimonio familiare rappresenta un impegno a lungo termine da parte dei membri della famiglia, caratterizzato non solo da un investimento finanziario, ma anche da un legame emotivo. Inoltre i membri della famiglia godono di una notevole indipendenza economica mentre lavorano per l'azienda<sup>9</sup>.

Gli imprenditori si pongono così come obiettivo primario la salvaguardia del patrimonio socio-emozionale, che rappresenta un elemento chiave e che richiede il costante controllo della famiglia sull'azienda. Tuttavia, è importante sottolineare che nelle generazioni successive a quella del fondatore questo aspetto potrebbe attenuarsi.

Le performance superiori delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari, come dimostreranno a seguire dell'elaborato i dati numerici, possono essere spiegate dal fatto che gli imprenditori/proprietari desiderano preservare la ricchezza socio-emozionale, infatti a causa di questo forte legame emotivo e del desiderio di trasmetterlo alle generazioni successive, tali imprese beneficiano di una reputazione più solida e di un'immagine migliore.

Un altro aspetto riguarda la commistione di patrimonio, che è molto comune nelle imprese familiari. Infatti, quando tali imprese affrontano difficoltà economiche, tendono a fare affidamento sul capitale della stessa famiglia, generando una commistione di capitale tra le due entità. Pertanto, sfruttano il capitale familiare e si basano sul capitale socio-emotivo (psicologico), adottando decisioni strategiche che contribuiscono a preservare il contenuto.

In questo paragrafo, successivamente all'esplicitazione delle imprese familiari, si è focalizzata l'attenzione sulle peculiarità distintive rispetto alle imprese non familiari. Nel prossimo capitolo, si intende fornire un sostegno empirico alla nostra tesi mediante dati quantitativi, al fine di consolidare ulteriormente l'argomentazione esposta.

---

<sup>9</sup> Komselis A., *le problematiche relative alla gestione delle aziende familiari*, Modulo 1, Fabuss, 2018  
[http://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS\\_1\\_IT.pdf](http://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS_1_IT.pdf)

### 1.3 UN PO' DI NUMERI...

I dati che verranno presentati provengono dalla XIV edizione dell'Osservatorio AUB (AIDAF, UniCredit, università Bocconi)<sup>10</sup>, sostenuto anche da Borsa Italiana, Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, e Fondazione Angelini.

A partire dal 2015, l'osservatorio AUB ha monitorato tutte le aziende italiane che hanno superato la soglia di fatturato di 20 milioni di euro, l'edizione che tratteremo è stata aggiornata e presentata il 30 Gennaio 2023 presso la sede Bocconi<sup>11</sup>. Prenderemo in riferimento determinati dati e con l'aiuto di grafici e tabelle cercheremo di comprendere meglio le dinamiche delle imprese italiane, focalizzando però la nostra attenzione sui dati relativi alle imprese familiari e non familiari.

Con la XIV edizione l'osservatorio AUB conferma la grande rilevanza delle imprese familiari, le quali rappresentano il 65%, ossia 11.635, del totale delle imprese italiane. Più nel dettaglio sono state analizzate 8.589 gruppi familiari, in quanto sono state escluse aziende controllate nei casi di gruppi mono business e le società capogruppo (spesso holding finanziarie) nel caso di gruppi multi business, per evitare duplicazioni di dati dalle pubblicazioni precedenti.

<b>ASSETTO PROPRIETARIO</b>	<b>Piccole *</b>		<b>Medio-grandi **</b>		<b>Totale</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Familiari</b>	<b>6.587</b>	<b>68,4%</b>	<b>5.048</b>	<b>61,0%</b>	<b>11.635</b>	<b>65,0%</b>
<b>Filiali di Imprese Estere</b>	1.452	15,1%	1.793	21,7%	3.245	18,1%
<b>Cooperative e Consorzi</b>	553	5,7%	404	4,9%	957	5,3%
<b>Coalizioni</b>	469	4,9%	292	3,5%	761	4,3%
<b>Statali/Enti locali</b>	272	2,8%	346	4,2%	618	3,5%
<b>Controllate da Private Equity (P.E.)</b>	227	2,4%	314	3,8%	541	3,0%
<b>Controllate da Banche / Assicurazioni</b>	53	0,6%	57	0,7%	110	0,6%
<b>Controllate da Fondazioni</b>	9	0,1%	8	0,1%	17	0,1%
<b>Public companies</b>	7	0,1%	10	0,1%	17	0,1%
<b>Totale</b>	<b>9.629</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.272</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.901</b>	<b>100,0%</b>

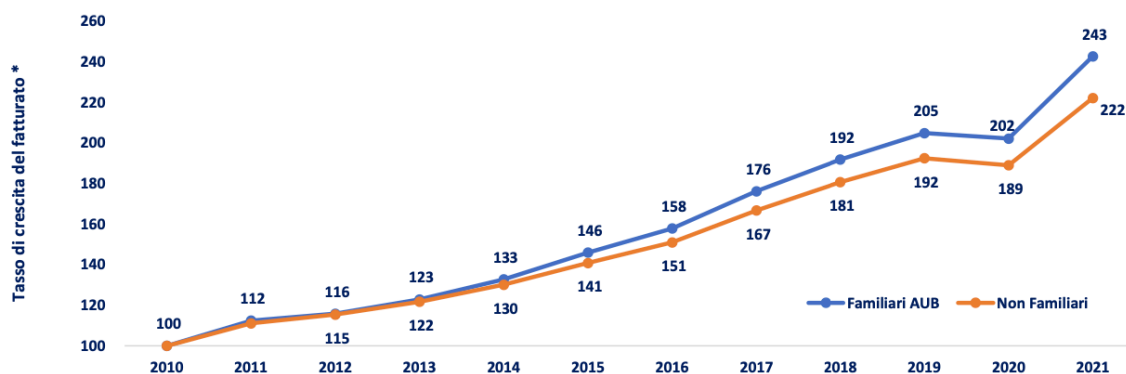
Fonte: XIV Osservatorio AUB, La diversity nelle strutture di governance delle imprese familiari italiane, AIDAF, 2023

<sup>10</sup> <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2023/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XIV-edizione-1.pdf>

<sup>11</sup> <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/it/xiv-edizione-dellosservatorio-aub>



Inoltre, I dati del periodo di osservazione (2010-2021) mostrano come le aziende familiari hanno registrato un tasso di crescita dei ricavi pari al 20% in più rispetto alle aziende non familiari.



Assetto proprietario	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Coalizioni	18,4%	14,7%	5,6%	7,9%	9,6%	9,6%	10,7%	14,8%	13,1%	7,9%	-1,5%	21,9%
Familiari AUB	16,5%	12,4%	3,0%	6,1%	8,0%	10,0%	8,1%	11,6%	8,9%	6,8%	-1,3%	20,1%
Filiali di imprese estere	14,9%	10,6%	2,4%	4,2%	7,1%	8,4%	7,1%	10,5%	7,9%	5,5%	-3,8%	18,8%
Controllate da PE	16,9%	16,2%	3,7%	6,5%	11,2%	11,4%	11,8%	11,9%	12,0%	11,8%	0,3%	17,7%
Statali o Enti locali	9,0%	5,0%	4,5%	2,8%	-0,9%	2,3%	2,1%	6,4%	5,8%	6,6%	-1,7%	13,5%
Cooperative o consorzi	10,1%	11,4%	6,9%	8,0%	5,8%	8,0%	6,1%	8,2%	6,4%	6,7%	4,4%	12,1%

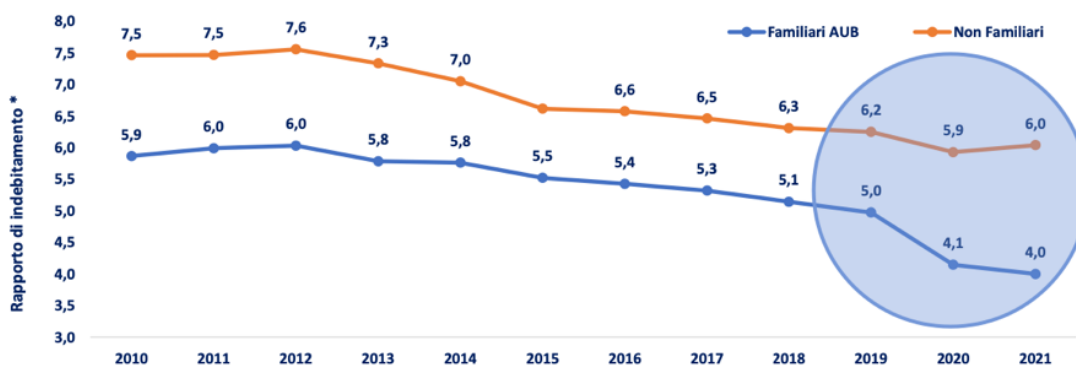
(\*) Crescita composta su base 100 (anno 2010), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida)

Fonte: XIV Osservatorio AUB, La diversity nelle strutture di governance delle imprese familiari italiane, AIDAF, 30 Gennaio 2023

Le imprese di natura familiare in Italia hanno riscontrato un notevole recupero, registrando un notevole incremento sia in termini di fatturato che di redditività e solidità finanziaria. Come evidenziato, il fatturato nel corso del 2021 ha registrato una crescita del 20% rispetto all'anno precedente. Inoltre, le imprese familiari hanno raggiunto una notevole stabilità patrimoniale, riducendo il rapporto di indebitamento di circa un terzo rispetto ai dati del 2010. Si osserva infatti che nelle aziende gestite da famiglie, tale rapporto è passato da 5,9 nel 2010 a 4 nel 2021, mentre le imprese non familiari tendono ad indebitarsi maggiormente<sup>12</sup>. Possiamo pertanto affermare che questo tipo di imprese mostra una tendenza inferiore all'indebitamento rispetto ad altre forme societarie, principalmente a causa dell'utilizzo più frequente di risorse proprie o di provenienza familiare per il finanziamento, ma non solo. Tuttavia infatti, è necessario comprendere le ragioni alla base di un tasso di indebitamento più elevato nelle imprese non familiari rispetto a quelle familiari.

Esistono due tipologie principali di investimenti che un'azienda può effettuare: gli investimenti funzionali, quali macchinari e impianti, che servono per il sostentamento e la continuità dell'attività familiare, e gli investimenti di sviluppo, ad esempio servizi di supporto interni all'azienda o rivolti alla clientela. Le imprese di famiglia mostrano una maggiore propensione a prendere decisioni a breve termine poiché, essendo l'imprenditore stesso a guidare le scelte, tende ad agire con maggiore cautela, manifestando un approccio al rischio più contenuto e tempi decisionali più brevi. Al contrario, nelle imprese non familiari si osserva un diverso modus operandi, con decisioni prese in prospettiva a lungo termine che inducono ad un maggiore indebitamento immediato e a una minore prudenza nell'agire.

<sup>12</sup> G. Corbetta, F. Quarato, XIV Osservatorio AUB, La diversity nelle strutture di governance delle imprese familiari italiane, AIDAF, 30 Gennaio 2023



Assetto proprietario	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Familiari AUB	5,9	6,0	6,0	5,8	5,8	5,5	5,4	5,3	5,1	5,0	4,1	4,0
Statali o Enti locali	7,5	7,3	7,8	7,1	6,6	6,1	5,9	5,5	5,7	5,5	4,8	4,8
Filiali di imprese estere	6,5	6,7	6,7	6,3	5,9	5,6	5,5	5,4	5,3	5,3	4,9	4,9
Controllate da PE	7,6	6,4	6,9	6,7	7,0	6,1	5,2	5,1	5,0	5,6	5,2	5,3
Coalizioni	7,0	7,1	6,6	6,6	6,7	6,5	6,8	6,5	6,4	6,3	5,2	5,4
Cooperative o consorzi	11,1	10,9	11,6	11,9	11,7	10,8	11,0	11,2	10,8	10,8	11,1	11,6

(\*) Rapporto di indebitamento = Totale Attivo / Patrimonio Netto (Fonte: Aida). L'indice è stato calcolato considerando esclusivamente le aziende con Patrimonio Netto positivo. Il Rapporto di indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Fonte: XIV Osservatorio AUB, La diversity nelle strutture di governance delle imprese familiari italiane, AIDAF, 30 Gennaio 2023

Da questi dati e come conferma l'osservatorio AUB, possiamo notare che l'Italia ha avuto una grande ripresa rispetto al passato e che le aziende familiari sono stata la forza trainante e tutt'ora lo sono. Per la loro rilevanza numerica e sociale sono l'ossatura dell'economia e delle società, i dati possono variare da nazione a nazione ma quasi ovunque rappresentano la maggioranza delle imprese, indipendentemente dalla dimensione e dal settore di appartenenza.

## 1.4 LE IMPRESE FAMILIARI, CESSANO E PERCHE'

Dopo aver delineato le peculiarità delle imprese di natura familiare e aver fornito un quadro numerico a supporto delle affermazioni, sorge l'interrogativo riguardo al problema di tali imprese e il perché alcune falliscano. Nonostante le molteplici problematiche che possono manifestarsi, le imprese familiari vengono spesso considerate degli esempi positivi in quanto sono le uniche in grado di esprimere valori concreti e rare virtù. Tali virtù, come Schumpeter le definì, permettono a coloro che le possiedono di essere i primi, o tra i primi, a fare qualcosa di nuovo nell'economia nazionale.

Il problema risiede dunque nell'individuare come preservare l'energia imprenditoriale nel tempo, una volta che i fondatori hanno avviato il progetto, nonché comprendere come far crescere l'organizzazione in modo da renderla più solida e professionale. Ciò garantisce sia la continuità con il passato, sia uno sviluppo futuro, evitando di cadere nelle classiche trappole per le famiglie imprenditoriali. Tali trappole includono la scarsa capacità dei successori e delle famiglie imprenditoriali di adattarsi al mutare dei tempi, ovvero l'incapacità di aggiornarsi e di crescere.

Le imprese familiari, nel loro percorso, devono affrontare una serie di sfide<sup>13</sup>, e per essere autentiche esemplificazioni di successo, devono saper affrontare tali sfide in maniera efficace. Tuttavia, come vedremo, ciò non risulta sempre facile. Una delle sfide più emblematiche, che approfondiremo in seguito, è una sfida di tipo verticale, quella del passaggio generazionale. L'incapacità delle imprese è quella di darsi continuità e sviluppo, e non è affatto scontato che gli imprenditori o le generazioni junior riescano a superarla.

Un'altra sfida si colloca più sul piano orizzontale che su quello verticale ed è rappresentata dalle dinamiche tra coetanei. All'inizio, quando un'azienda viene fondata, la leadership è informale ma chiara, e si sa con chi si sta collaborando poiché si ha scelto la propria squadra. Tuttavia, col passare del tempo, è possibile ritrovarsi a lavorare con parenti o soci non scelti, trasformando l'azienda in una sorta di gabbia dorata che compromette la serenità lavorativa e la propria autonomia. La sfida dell'integrazione e della gestione dei conflitti è presente in tutte le organizzazioni e richiede competenza nell'affrontarla, poiché la vera difficoltà risiede nel saper discernere i ruoli e nel non cadere in meccanismi conflittuali.

Inoltre, risulta di fondamentale importanza saper rinnovare l'offerta d'impresa nei giusti tempi e modi. All'atto della sua costituzione, un'impresa nasce dalla volontà di mettere in pratica un'idea imprenditoriale. Tuttavia, è essenziale mantenere il passo con il tempo e comprendere che i bisogni e le esigenze dei clienti possono cambiare. È necessario soddisfare i bisogni dei clienti attuali e futuri. A tal proposito, assume un ruolo fondamentale un processo decisionale efficace. Con l'incremento della dimensione aziendale e la complessità del mercato, le decisioni non possono più essere delegate a un'unica persona, ma devono coinvolgere i ruoli e i responsabili appropriati. Non esiste una strategia di eccellenza predefinita, l'importante è che vi sia un allineamento con il mercato e un allineamento interno tra coloro che sono chiamati a realizzarla.

Un'ultima sfida che si può presentare è di tipo organizzativo. Più familiari occupano ruoli di responsabilità e più c'è il rischio che sia difficile mettere in discussione le posizioni acquisite.

Un caso, è quando i membri della famiglia vengono messi tutti in posizioni chiave, quando poi è necessario fare un intervento di tipo organizzativo se non si tengono in considerazione le dinamiche relazionali si è destinati al fallimento, qualunque famiglia che non è disposta a mettere in discussione le posizioni dei singoli membri sarà destinata a tristi conseguenze. Oggigiorno, Per gli imprenditori purtroppo è un problema gestire persone che sono cresciute con loro, ma è inoltre un

---

<sup>13</sup> Marcolin L., *Family and business. Ottenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*, Ayros, 2023

problema gestire persone esterne che sono chiamate all'interno dell'azienda di famiglia a lavorare, come nel caso di manager esterni, in quanto si devono adeguare con l'ambiente della famiglia imprenditoriale e molto spesso dovendosi adeguare allo stile della casa non riescono a dare il loro giusto contributo al business.

Di conseguenza, gestire le persone, sia familiari che esterne, organizzarsi in modo appropriato e promuovere i valori corretti rappresentano tutti temi cruciali e delicati che, se affrontati in modo inadeguato, possono portare alla fine delle imprese familiari.

Un altro elemento critico da considerare è l'età dei gestori delle imprese familiari, che sono per lo più appartenenti alla generazione dei baby-boomers o ai loro genitori e che, difficilmente, riescono a lasciare le redini dell'azienda. Approfondiremo meglio questa problematica in relazione ai passaggi generazionali in seguito, poiché se non si riesce a cedere il ruolo al momento opportuno, si corre il rischio di trascinare con sé l'intera realtà aziendale.

Quindi, abbiamo visto come l'impresa di famiglia sia capace di risultati economici e impatti sociali positivi purché riesca ad affrontare le sfide elencate in modo efficiente ed efficace, deve saper cogliere ogni problema come se fosse un'opportunità di crescita personale e collettiva, rafforzando il rapporto con la famiglia ed i collaboratori.

## 1.5 CI SONO REGOLE? IL PROBLEMA DELLA FORMAZIONE

In relazione al tema del passaggio generazionale, è opportuno analizzare il tema della formazione e dell'inserimento di un individuo all'interno dell'ambiente aziendale.

L'inserimento del successore, in questo contesto, indica il processo formativo sia esterno che interno all'azienda di famiglia, volto a preparare il figlio o, in generale, il futuro successore ad assumere un ruolo imprenditoriale. La questione della formazione è altrettanto rilevante per qualsiasi giovane chiamato a ricoprire una posizione manageriale o di rilievo all'interno dell'impresa familiare.

L'intero percorso formativo è finalizzato a far acquisire al candidato successore le conoscenze ed abilità per assolvere il proprio compito nel momento in cui si verificherà l'avvicinamento al posto di comando.

L'inserimento all'interno dell'azienda di famiglia può avvenire prima o dopo un'esperienza di lavoro presso un'altra organizzazione ed è da prendere in considerazione il momento in cui il figlio sceglie di entrare nell'azienda, e l'iter esperienziale che ha maturato fino a quel momento. In genere, il percorso di formazione si sviluppa secondo due modalità: una più tradizionale e una più strutturata/consolidata<sup>14</sup>.

Il percorso dei tradizionalisti purtroppo è più frequente di quello che si possa immaginare, sono le classiche persone che dopo aver conseguito il diploma, o anche prima, iniziano subito a lavorare. Questo tipo di inserimento ricalca le orme della prima generazione, ovvero quella del fondatore, includendo tutte le fatiche affrontate. Il giovane viene spesso coinvolto attivamente in azienda già dalla giovane età e nella migliore delle ipotesi, già dai 19/20 anni, inizia a lavorarvi in modo stabile. L'ingresso del successore avviene dal basso, partendo quindi dalle posizioni più operative come magazzino o produzione e successivamente spostandosi verso posizioni di vertice o gestionali.

---

<sup>14</sup> Sentuti, A. (2008). Percorso di inserimento del successore nell'azienda di famiglia: una valutazione dei possibili scenari. *Piccola Impresa / Small Business*, (3).

Attraverso questo percorso graduale, il giovane vive le principali fasi dell'attività aziendale, sviluppando una profonda consapevolezza dell'operatività aziendale e credibilità crescente dal basso verso l'alto.

Tuttavia, questo tipo di formazione presenta una serie di problemi, tra cui una possibile perdita di motivazione dovuta ai numerosi anni trascorsi all'interno dell'azienda, carenze nelle competenze manageriali, una definizione del proprio ruolo che avviene in modo lento e tempi di preparazione troppo prolungati. Purtroppo, tale sistema continua a essere ampiamente utilizzato.

D'altro canto, Il percorso dei cosiddetti "consolidati"<sup>15</sup> rappresenta un approccio più strutturato e ponderato, tuttavia è anche il meno frequente. Si tratta del classico percorso intrapreso da coloro che, dopo aver conseguito una laurea, decidono di consolidare la propria formazione e acquisire esperienza lavorativa come dipendenti di un'azienda italiana o straniera. Tale esperienza può non essere strettamente correlata al percorso che si svolgerà all'interno dell'impresa di famiglia, ma consente di acquisire capacità diverse e una maggiore conoscenza del mondo del lavoro. Dopo aver maturato esperienze esterne all'azienda, mediamente intorno ai 30 anni, entrano nell'impresa di famiglia. A differenza dei tradizionalisti, essi assumono rapidamente incarichi di vertice e posizioni di leadership, accelerando la sostituzione del vecchio fondatore. Questo percorso formativo presenta pochi svantaggi e numerosi vantaggi, in quanto mostrano una maggiore consapevolezza della realtà aziendale, una visione più ampia e matura, un rapido inserimento e una maggiore voglia di continuare a imparare. Tuttavia, essi devono essere affiancati da una figura che agevoli il loro inserimento nell'azienda, poiché, pur avendo più esperienza rispetto ai tradizionalisti, devono ancora familiarizzare con i dettagli e i processi operativi dell'azienda.

Sono state fornite quindi brevi considerazioni sui percorsi di formazione più comuni all'interno delle imprese di famiglia e sui pro e contro che li caratterizza. Il percorso dei consolidati risulta essere il più completo e solido dal punto di vista formativo, sebbene sia purtroppo poco praticato. È fondamentale che un individuo, prima di entrare definitivamente in un'azienda o affrontare il tema del passaggio generazionale, acquisisca una conoscenza del mercato e di altre aziende, portando così maggiore consapevolezza e conoscenza all'interno dell'azienda in cui si inserirà. Il percorso di formazione interno ed esterno del singolo è un cammino che va orientato attentamente per avere maggiori garanzie di successo, vagliano i pro ed i contro, e definendo soprattutto i tempi e gli obiettivi che si ha.

Purtroppo, nelle piccole e medie imprese non sempre è possibile prendere decisioni ponderate a medio-lungo termine e può mancare la visione a lungo termine da parte del fondatore. Senza dubbio, l'inserimento del figlio o di un individuo all'interno dell'azienda deve essere affrontato con una prospettiva di lungo periodo e rimane fondamentale per il successo del passaggio generazionale e la continuità dell'impresa di famiglia. Quindi si sostiene che una buona previsione dello scenario futuro, garantisce la sopravvivenza nel tempo.

Inoltre una scarsa formazione può essere dovuta ad una scarsa presenza delle risorse umane all'interno delle piccole e medie imprese, la presenza delle risorse umane è a discrezione dell'imprenditore, in quanto sono sempre dei costi ulteriori. È l'imprenditore che molte volte vuole scegliere le persone con cui lavorerà anche in base a chi non ha conoscenze tecniche.

---

<sup>15</sup> Sentuti, A. (2008). Percorso di inserimento del successore nell'azienda di famiglia: una valutazione dei possibili scenari. *Piccola Impresa / Small Business*, (3).

## 1.6 IL PASSAGGIO GENERAZIONALE, PERCHÉ È UN PROBLEMA?

Affrontiamo ora il complesso tema del passaggio generazionale, e vedremo come mai questa fase risulta così faticosa e delicata per le aziende. L'obiettivo del passaggio generazionale non è quello di mantenere a tutti i costi l'impresa all'interno della famiglia, ma assicurare all'impresa le migliori condizioni per il suo sviluppo, ricordando che l'impresa vive per un equilibrio dinamico, e non statico, in cui se non si lavora per l'evoluzione si va verso il declino<sup>16</sup>.

Uno dei problemi alla base del passaggio generazionale risiede nella mancanza di una visione sufficientemente a lungo termine e proiettata verso il futuro. Dalle disposizioni statutarie delle società, risulta evidente che al momento della fondazione viene stabilita una data di cessazione dell'azienda, insieme a quella di costituzione. Ciò implica l'importanza di riflettere e considerare cosa accadrà quando l'imprenditore non sarà più presente e chi potrà prendere il suo posto per garantire lo sviluppo futuro dell'azienda. Tuttavia, a differenza di altre figure professionali, l'imprenditore ha il controllo della propria società e nessuno può obbligarlo a lasciare il suo ruolo. È altrettanto vero che se non si riesce a cedere il testimone al momento opportuno, si rischia di trascinare pericolosamente con sé l'intera realtà aziendale. Non è sufficiente avere la consapevolezza che sia giunto il momento di lasciar andare, ma è necessario anche lavorare su sé stessi per trovare nuovi equilibri e una nuova posizione dopo l'avvio del processo di successione, evitando di rimanere bloccati nella propria storia.

È comune osservare imprenditori che, invece di comprendere quando è il momento di lasciare il proprio ruolo, continuano a occuparlo poiché non è un obbligo a breve termine.

Il risultato è che si tende a lasciare troppo tardi e finire nella "trappola del fondatore"<sup>17</sup>, ovvero un declino personale che trascina con sé tutta la famiglia e l'impresa, anche se ci fosse la consapevolezza di dover lasciare il ruolo di leader, la fatica nell'affrontare questo passaggio rimane un grande ostacolo operativo e psicologico, ecco perché i passaggi generazionali sono un tema cruciale, fondamentale e delicato.

Un aforisma significativo sottolinea: "Un imprenditore si può definire vecchio quando parla dei suoi successi ma non dei suoi progetti"<sup>18</sup>: Questa citazione sottolinea ulteriormente ciò che è stato affermato finora, appunto come l'imprenditore debba orientare lo sguardo al futuro, concentrandosi sui progetti futuri anziché sulle realizzazioni passate e porsi nuovi obiettivi. Sottolinea, quindi, l'importanza di mantenere uno spirito imprenditoriale dinamico, un'apertura al cambiamento e all'innovazione.

Quindi, la successione imprenditoriale, viene vista come un evento destabilizzante, in grado di compromettere la continuità e la sopravvivenza dell'azienda familiare, quando in realtà è una condizione ricca di potenzialità favorevoli. L'atteggiamento più diffuso è quindi quello di vedere la successione come una minaccia, in cui l'imprenditore non mette in discussione il proprio ruolo e non riesce a lasciarlo andare e in cui la famiglia e l'impresa sono chiamati a fronteggiare mettendosi al riparo per "limitare i danni"<sup>19</sup>. L'obiettivo prioritario è comprendere come gestire al meglio la successione, quindi comprendere gli errori evitabili ed i rischi, e cambiare il modo di vedere il passaggio generazionale, non come una minaccia, ma come una nuova concezione, più positiva e dinamica.

---

<sup>16</sup> Marcolin L., *Family and business. Ottenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*, Ayros, 2023

<sup>17</sup> Adizes I. (1989), *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>18</sup> <https://www.cost-srl.it>

<sup>19</sup> Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2010). Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. *Piccola Impresa / Small Business*, (2).

Inoltre, Una ricerca condotta dall'ARMAL nel 2003, mostra come il 10% dei fallimenti del passaggio generazionale potrebbe essere evitato fronteggiando gli errori nel processo di transizione. Quindi Il problema di come affrontare il passaggio generazionale non e' in realta' l'unico motivo di fallimento, ossia anche se le imprese sapessero come affrontare e superare gli errori commessi durante un passaggio generazionale, fallirebbero comunque. Perche' non e' importante saper solo come passare il proprio ruolo ad un figlio, ma anche immaginare un modo diverso di gestire ed organizzare l'impresa, e trovare una nuova relazione tra azienda e mercato. Quindi il vero problema sembra essere che le imprese e gli imprenditori non riescano a trovare una nuova organizzazione che sfrutti al meglio le risorse e in modo piu' innovativo<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2010). Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo. *Piccola Impresa / Small Business*, (2).

## CAPITOLO 2

### IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

#### 2.1 NON È UNA FASE NÉ UNO STATO AZIENDALE

Uno dei problemi principali del passaggio generazionale è che non è né una fase né uno stato aziendale, bensì un processo. Il passaggio generazionale, pertanto, non dovrebbe essere visto come un evento straordinario o eccezionale, ma come un processo, che coinvolge temi legati alla gestione dell'azienda in tutte le sue sfaccettature. A sua volta, tale processo si sviluppa in diverse fasi, ma non è riconducibile a una singola fase in sé. Infatti, sarebbe più corretto parlare non di passaggio generazionale, ma di affiancamento generazionale, dato che il passaggio dovrebbe essere graduale e accompagnato da un periodo di convivenza di diverse generazioni.

Dal momento che il passaggio generazionale può essere inaspettato o non, è necessario pensare ad una vita dell'azienda anche senza la presenza del fondatore, o del titolare, in quanto se mancasse improvvisamente l'azienda andrebbe in declino. Infatti, è indispensabile scollegare la vita dell'azienda dal ciclo di vita del titolare, per evitare che l'età, la modifica degli obiettivi, motivazioni, aspirazioni, influiscano negativamente sulla performance aziendale. In assenza di una strategia successoria ben pianificata e avviata per tempo, si possono creare dissidi familiari o giungere addirittura alla chiusura dell'azienda, e per questo che successivamente verrà affrontata l'importanza di un team in azienda, stabile e indipendente.

Spesso il titolare di un'azienda di famiglia tende a ritenere che le fortune dell'azienda siano legate solamente alla sua gestione e al suo stile e modo di lavorare, e pur essendo consapevole della necessità di evoluzione e cambiamento, è restio a lasciare il comando alle nuove generazioni, perché vive l'impresa come una creazione propria. Bisogna evidenziare come la vita della società è più lunga dei progetti della persona, quindi i progetti di un imprenditore sono più corti della vita della sua azienda, proprio per questo è necessario muoversi per tempo e far sì che il passaggio generazionale avvenga gradualmente, attraverso l'ingresso di nuove generazioni in azienda. Abbiamo introdotto precedentemente come il passaggio generazionale non sia una fase in sé ma composto a sua volta da fasi, che vanno intraprese nel migliore dei modi e con lungimiranza. Sono molti gli ostacoli psicologici e operativi che verranno affrontati e Andiamo ora a vedere quali sono i riti di passaggio caratteristici nelle crisi.

#### 2.2 RITI DI PASSAGGIO

Non esiste una soluzione universale che caratterizza la pianificazione della successione, ma un individuo che affronta una situazione di passaggio o crisi si può identificare in delle fasi fondamentali, in cui si va a lavorare sia sulla rappresentazione dello scenario futuro che sulle aspettative, andando a prefigurare e realizzare il miglior percorso di adattamento possibile.

Le fasi che vengono generalmente individuate sono tre: fase di uscita, fase di margine e fase di rientro<sup>21</sup>.

La fase di uscita rappresenta il momento in cui l'imprenditore acquisisce la consapevolezza che è necessario avviare una nuova configurazione, una nuova evoluzione e ridefinizione identitaria. In

---

<sup>21</sup> Oberegelsbacher A., Leading Network, come gestire il passaggio generazionale, Ipsoa, 2017



questa fase, l'imprenditore può ricorrere all'assistenza di un professionista per essere affiancato, affinché lo aiuti a lasciare il proprio ruolo e, a sua volta, a sostituirlo con un'altra figura.

Successivamente, La fase di margine è particolarmente delicata, poiché rappresenta il periodo in cui si è in mezzo al percorso, ma si sperimentano incertezza, ansia e paura riguardo all'esito finale del cammino. È in questa fase di incertezza e timore che il modo in cui si agisce farà la differenza nel raggiungimento del successo finale. In questa fase, la figura di un professionista, come un temporary manager, visto come guida per gestire l'azienda, è fondamentale per affiancare l'imprenditore, così come i collaboratori, i parenti e i clienti, assumendosi le loro responsabilità e fornendo orientamento all'azienda. Al fine di conseguire un esito positivo, è importante identificare le diverse opportunità che emergono durante il periodo di crisi. L'ansia e le paure non devono essere considerate come presagi di fallimento, bensì come l'inizio di un processo di evoluzione e trasformazione verso qualcosa di migliore e indispensabile per intraprendere il cammino. È fondamentale prevedere i rischi e mantenersi preparati. In questa fase non si conosce né l'esito finale né se il passaggio generazionale avrà successo, quindi si dovranno affrontare scenari di incertezza.

Infine, la fase finale, ovvero quella del rientro, segna la conclusione del processo di trasformazione e confronta i risultati attuali con le aspettative generate nelle fasi precedenti e la qualità del lavoro finale.

Ogni fase evolutiva, pertanto, si configura come un processo di separazione dal passato e di una progressiva individuazione in un prospettico scenario futuro. Il percorso che porta alla nuova individuazione è fonte di ansie e disperazioni, ed è proprio tale percorso che ci vede attivi nel lavoro, persino quando appare chiaro che il passaggio generazionale terminerà con la chiusura dell'azienda. Diviene quindi importante costruire e continuare il proprio percorso anche quando appare chiaro che ci sarà un esito negativo, portandolo a termine con determinazione.

È altresì essenziale confrontarsi al fine di comprendere come sta procedendo il passaggio, non solo con membri interni all'azienda, ma anche stakeholder esterni, tra cui i clienti, capendo ciò che è stato e ciò che accade, poiché influenzerà l'esito e la reputazione aziendale.

Perciò, dal modo in cui si affrontano queste fasi, dipenderà la qualità del lavoro e la buona riuscita del nostro operato. È proprio per questa ragione che è importante dare un senso ai momenti di crisi indipendentemente da quello che sarà il risultato futuro, per lavorare al massimo.

Nei capitoli successivi si affronterà l'importanza del team aziendale, la cui solidità e indipendenza rivestiranno un ruolo cruciale anche in queste situazioni di cambiamento.

## 2.3 CRISI COME OPPORTUNITA'

È opportuno riflettere un attimo sulle situazioni di crisi, in quanto, come abbiamo visto nel contesto delle imprese familiari, specialmente quando avviene il momento del passaggio generazionale, e' quello che desta piu' angosce e paure. Se tali avversita' vengono mal affrontate, possono comportare esiti negativi e la chiusura dell'azienda. Pertanto, risulta opportuno approfondirne le dinamiche e analizzarle nel dettaglio per vederle in una prospettiva differente, magari come un upgrade e opportunità di trasformazione in positivo.

Le situazioni di crisi, di conseguenza, introducono per definizione la questione del cambiamento, premettendo però che le imprese familiari a differenza delle altre sono piu' resistenti e flessibili, pertanto reagiscono meglio alle crisi. Ciò è dovuto probabilmente al fatto che hanno una dimensione contenuta, dove il tragitto di ogni decisione e cooptazione emotiva è più breve che in una grande azienda. Nonostante molte aziende familiari abbiano dimostrato una maggiore capacità di adattamento alle crisi e di cambiamento, è bene non sottovalutarne l'importanza<sup>22</sup>.

La paura della crisi puo' generare l'idea che il passaggio generazionale possa equivalere ad un drammatico esito. Sappiamo pero' che una situazione di cambiamento non equivale obbligatoriamente alla fine dell'esistenza e della continuità dell'azienda, anzi, a volte puo' portare l'impresa ad avere un upgrade.

Quando un'impresa tende ad essere troppo stabile per troppo tempo, come le imprese storiche e radicate, il piu' delle volte questa stabilità coincide con l'assenza di esperienze di cambiamento e con il non avere avuto precedentemente dei passaggi evolutivi che comportino sia crisi che opportunità e sviluppo in azienda.

La chiave risiede nel considerare la crisi non come un malfunzionamento aziendale, ma, come un allarme utile alla sopravvivenza dell'impresa e all'adattamento all'ambiente esterno quale il mercato. La necessità di una crisi nei passaggi generazionali puo' essere data da avvicendamenti che occorre programmare e affrontare il prima possibile, non riducendosi all'ultimo. L'affrontare la crisi e il passaggio con successo porterà negli individui un senso di autostima, il cosiddetto "ce l'ho fatta". Nell'ipotesi in cui dovremo affrontare una nuova crisi saremo piu' sicuri e consapevoli di quello a cui si andrà incontro, potendo preparare i protagonisti del presente alle future crisi basandosi sulle crisi passate<sup>23</sup>.

In merito a ciò, possiamo fare riferimento a un vecchio ideogramma cinese. Il carattere cinese wēijī, ossia "crisi", è costituito da due ideogrammi distinti, uno che significa pericolo e l'altro che significa opportunità<sup>24</sup>. Il concetto di crisi, quindi, assume una connotazione neutrale, caratterizzata da un equilibrio instabile tra il pericolo e l'opportunità. Quest'ultima consiste nel saper cogliere il momento critico e trasformarlo in progresso.

Il presidente John Fitzgerald Kennedy, facendo riferimento a questa stessa parola cinese, disse che "Scritta in cinese la parola crisi è composta di due caratteri. Uno rappresenta il pericolo e l'altro rappresenta l'opportunità"<sup>25</sup>. Pertanto, questa parola che puo' assumere un duplice significato invita a mettere in secondo piano l'aspetto del pericolo e ad esaltare quello dell'opportunità. Questo concetto puo' corrispondere al proverbio del vedere il bicchiere mezzo pieno piuttosto che mezzo vuoto.

---

<sup>22</sup> Notari E. *Le imprese familiari? Resistono meglio alla crisi*, Step Project Global Consortium e Kpmg Private Enterprise, 2021

[https://www.grupponsa.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-03\\_INVESTIRE\\_RITAGLIO.pdf](https://www.grupponsa.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-03_INVESTIRE_RITAGLIO.pdf)

<sup>23</sup> Oberegelsbacher A., *Leading Network, come gestire il passaggio generazionale*, Ipsa, 2017

<sup>24</sup> [https://www.kensan.it/articoli/Crisi\\_pericolo-opportunita.php](https://www.kensan.it/articoli/Crisi_pericolo-opportunita.php)

<sup>25</sup> Presidente J.F Kennedy alla Conferenza del United Negro College Fund

Tale ragionamento può essere applicato anche al contesto delle imprese di famiglia, in cui ogni crisi comporta un rischio, come ad esempio un investimento, a cui può seguire però un'opportunità, come l'acquisizione di nuovi clienti.

Un ulteriore esempio trae origine dalla storia dell'editoria e della comunicazione, dove Mario Calabresi, nel libro "cosa tiene accese le stelle", fa riferimento alla seconda guerra mondiale, un periodo scarso di speranze, e riporta un racconto di suo nonno. In un momento di crisi, per mantenere un certo livello di sussistenza, riuscirono a ricavare dei cappotti utilizzando tende militari. Questo semplice esempio, generalizzabile al caso delle imprese familiari, rivela l'importante concetto che anche nei momenti di crisi e difficoltà, può emergere un'opportunità e, spesso, si giunge a risultati che non avremmo mai immaginato.

## 2.4 L'IMPORTANZA DEL TEAM

Un'impresa nasce come organizzazione che coinvolge sinergicamente un gruppo di persone, poiché, di fatto, un singolo individuo risulta inadeguato ad affrontare le molteplici sfide imprenditoriali che si presentano. I problemi che vengono affrontati in azienda sono di solito problemi di natura trasversale, esigendo una collaborazione interdipendente tra i membri del team al fine di individuare una soluzione e implementarla. Inoltre, è importante l'eterogeneità del team, in modo tale da avere diversi modi di pensare e diverse prospettive.

La gestione dei processi decisionali e la direzione di un team non sono un problema tecnico, bensì trae origine da dinamiche relazionali. In molte imprese di famiglia si rischia che la fatica di fare squadra si risolva con chi guida l'impresa che pensa di imporsi sugli altri senza cercare il consenso e prendendo da sé le decisioni, e chi partecipa all'impresa pensa basti fare il proprio senza prendere parte al team nell'organizzazione e fare gioco di squadra. Quindi, essendo un problema di tipo relazionale, diviene essenziale impegnarsi nel coinvolgimento di tutti i membri del team e nell'ottica di ottenere il loro consenso. A tal fine, si deve coinvolgere orizzontalmente tutta l'azienda, consentendo una collaborazione trasversale per tutti i livelli gerarchici.

A volte le dimensioni di una società non permettono di gestire l'impresa in modo diretto e con una costante presenza, e' quindi importante la capacità di agire come team e di affrontare i problemi aziendali in modo coordinato anche senza la presenza del titolare. Il titolare ha il compito di indirizzare il team e dirgli in che direzione andare (da A a B), poi il team deve essere autosufficiente, sostenersi e coordinarsi, e per poter operare da solo e interagire correttamente tra di loro uno strumento può essere quello di scrivere un report sul proprio operato<sup>26</sup>. Il report e' una valutazione di ciò che si fa e di come si e' leggibili per il proprietario, il successore e il resto dei membri del team. Il report viene fatto con cadenza temporale controllabile e deve essere leggibile e interpretabile da ogni membro del team, così che possano capire cosa sto facendo e in che direzione sto andando, solo in questo modo, ossia se ognuno e' consapevole dell'operato dell'altro, si potrà cooperare.

La relazione deve essere leggibile sia da chi e' entro sia da chi e' fuori, permettendo di capire se ciò che ognuno aveva promesso di fare in quell'arco di tempo e' stato mantenuto o meno.

Alla fine del periodo in cui deve essere redatta la relazione si possono svolgere delle riunioni per fare un resoconto della situazione e vedere se la promessa di ciascuno e' stata mantenuta e se si sta andando verso la direzione prefissata.

Un'azienda nasce con un sogno da realizzare, a volte capita che addirittura si superi quel sogno, raggiungendo qualcosa di non previsto, i tempi cambiano, cambiano le esigenze, e serve una nuova

---

<sup>26</sup> Marcolin L., *Family and business. Ottenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*, Ayros, 2023

persona che metta in atto cose nuove. Abbiamo visto che il report e' utile anche per il successore, quindi non solo per chi c'e' prima, ossia il titolare, ma anche per chi verra' dopo.

Il successore in base ai report vedra' cosa e' stato fatto in quell'arco di tempo e non dovra' interagire o intervenire perche' il team sa gia' di cosa deve occuparsi e lo fanno presente loro al successore per facilitare l'entrata in azienda. Quindi lo scambio di informazioni non dovra' essere dal titolare al successore, figlio o persona esterna che sia, ma dovra' essere il team a renderlo partecipe, il quale riceve le informazioni e viene indirizzato dal titolare. Per comprendere cio', e' facile vedere il team di un'impresa di famiglia come l'equipaggio di una nave, in cui il comandante dice che direzione prendere, e poi e' l'equipaggio a coordinarsi e capire i lavori da svolgere.

Alla base di un team stabile e del successo di qualsiasi azienda c'e' il linguaggio aziendale. Per prevenire un sovraccarico del lavoro dei dipendenti e scarse capacita' decisionali, l'uso di un buon linguaggio aiuta a semplificare i flussi di lavoro interni. Per linguaggio si intende il modo in cui vengono svolte le attivita', per esempio come vengo un prodotto, come comunico con il personale, quindi influenza l'azienda nel suo insieme. Il linguaggio utilizzato non e' importante e utile solo per l'organizzazione interna dell'azienda, ma anche per il modo in cui si approccia con l'esterno e contribuisce a definire l'idea che gli stakeholder, tra cui clienti, partner commerciali, azionisti e potenziali dipendenti, si fanno dell'azienda.<sup>27</sup>

L'uso di un buon linguaggio da parte del titolare verso l'azienda e' un buon passo verso il miglioramento della leadership e della produttivita' aziendale. Saper usare il linguaggio giusto significa saper motivare e fidelizzare il personale, garantendo anche un ottimo lavoro di squadra. Un titolare che riesce a farsi capire dal team, indirizzarlo e evitare equivoci, non solo riduce i margini di errore, ma riesce a rafforzare anche le relazioni tramite la creazione di fiducia.

Il passaggio generazionale e' importante perche' con questo cambia anche il linguaggio usato, infatti da fondatore a successore cambia il modo di approcciare e di organizzarsi. Il linguaggio mi permette di stare al passo con i tempi, le nuove generazioni infatti adottano modalita' differenti rispetto ai fondatori; ad esempio, il successore potrebbe favorire riunioni via web per ottimizzare i tempi, mentre il fondatore potrebbe essere riluttante all'idea. La scelta del linguaggio da adottare spettera' poi allo staff, ma e' importante considerare il contesto e la mentalita' del fondatore, alcune cose hanno un limite nel proporle perche' sanno che il fondatore ha quel modo di approcciare e li ha abituati in quel modo. Con il successore, ad esempio, le dinamiche potrebbero essere differenti.<sup>28</sup>

Un altro elemento che rende il lavoro del team di grande importanza e' che porta l'azienda ad essere leggibile sul mercato. In quanto, per esempio, per vendere un'azienda sul mercato e valutarla vengono usati dei parametri standard, e per far cio' i team devono usare dei bilanci, strumenti e quindi numeri condivisibili, in modo tale che possa essere misurate come le altre aziende. I dati aziendali devono essere dati che il mercato puo' leggere, in quanto i nostri numeri si devono confrontare con quelli del mercato.

Quindi, abbiamo visto la notevole importanza del team in un'azienda, paragonabile ad un equipaggio che una volta indirizzato puo' svolgere il suo lavoro in modo autonomo. Per concludere, E' opportuno concepire il team come non temporaneo, in modo tale che il titolare possa contare su un gruppo di persone fidate che mantenga l'azienda operativa anche in sua assenza e che costituisca un punto di riferimento costante per verificare l'andamento dell'attivita'.

---

<sup>27</sup> [www.lionbridge.com](http://www.lionbridge.com)

<sup>28</sup> <https://www.frareg.com/it/non-categorizzato/comunicazione-efficace-in-azienda-ecco-perche-e-cosi-importante/>

## 2.5 IL VALORE DELLE PERSONE

Uno dei fattori di successo delle imprese di famiglia e' il capitale sociale, l'attaccamento ai valori sociali e il rispetto della tradizione, fino quasi a determinare il DNA originale dell'azienda e lo spirito del fondatore. Le nuove generazioni ed i successori andranno alla ricerca del successo partendo dalle fondamenta e portando avanti quello che e' lo spirito del fondatore.

L'obiettivo primario delle imprese familiari, come accennato in precedenza, è garantire la continuità nel tempo, la quale dipende dalla capacità di preservare e sviluppare questo valore attraverso le generazioni. Il capitale sociale è un asset che tende ad accumularsi nel tempo ed e' difficilmente trasferibile alle generazioni successive, la valorizzazione di questi asset intangibili è fondamentale per imprese di famiglia che vogliono avere una lunga durata.

Il concetto di valore delle persone non e' riconducibile al concetto di capitale, piuttosto si avvicina maggiormente al concetto di potenziale<sup>29</sup> insito in un individuo. Di conseguenza, il valore non risiede semplicemente in ciò' che si ha fatto nel passato o nel presente, ma nell'analisi del suo potenziale e delle capacità che potrà sviluppare nel futuro. Pertanto, il valore si concretizza in una peculiarità che aggiunge qualcosa in più rispetto a quanto già noto e consolidato, e si può vedere come un valore aggiunto che accresce la capacità lavorativa dell'azienda.

Il team deve riprodursi, ossia si deve incrementare il personale anziché' ridurlo, in modo da portare maggiore valore, favorendo così' un arricchimento e uno sviluppo costante. È fondamentale comprendere qual'e' l'obbiettivo e in base a ciò' capire se si necessita di individui già ampiamente formati ma con potenziale, oppure giovani talenti desiderosi di apprendere.

L'obiettivo consiste quindi nell'identificare il percorso più idoneo per raggiungere gli obiettivi a breve e lungo termine prefigurati.

Tuttavia, è importante sottolineare che collegare il concetto di valore esclusivamente al concetto di potenziale può rivelarsi insufficiente, poiché il raggiungimento di tale potenziale non è una certezza. Oltre alla presenza di un notevole potenziale, riveste notevole importanza la volontà di perseguire determinati obiettivi e affrontare le sfide che si presentano. Infatti, una persona motivata, in grado di affrontare le difficoltà con determinazione, possiede un valore superiore rispetto a chi, pur dotato di potenziale, manca della voglia per intraprendere azioni concrete. Di conseguenza, creare un ambiente lavorativo impegnativo è essenziale per incoraggiare il team a esprimere il massimo delle proprie capacità. Tale dinamica è particolarmente rilevante nel contesto del passaggio generazionale, in cui l'avvento del successore costituisce una sfida tanto per l'azienda quanto per il team, motivandoli ad eccellere. Inoltre, Se il team riesce ad andare avanti ed essere indipendente senza la figura del titolare, come abbiamo visto nel capitolo precedente, e' una grande sfida e accresce il loro valore.

Una citazione di Steve Jobs dice: *“Non ha senso assumere persone intelligenti e poi dire loro cosa fare. Noi assumiamo persone intelligenti in modo che possano dirci cosa fare”*. Tale affermazione sottolinea che dobbiamo essere leader di noi stessi, per avere la capacità di metterci in gioco, capire che siamo noi in primis gli artefici del nostro sviluppo, e affrontare le nuove sfide che il mercato del lavoro, e non solo, ci richiede. I dirigenti, inoltre, devono orientarsi verso l'assunzione di individui che dimostrino potenziale e voglia di agire, affinché ne possano trarre vantaggio loro stessi e possano favorire di un ambiente aziendale basato sulla collaborazione e fiducia reciproca.

---

<sup>29</sup> <https://www.cost-srl.it>

## 2.6 COSA FARE SE NON C'E' UN SUCCESSORE?

I temi affrontati fino ad ora facevano riferimento al caso più semplice, ossia quello in cui è il figlio a succedere al padre in azienda, ma si deve ragionare anche sui casi di passaggi generazionali oggettivamente difficili o fuori dalla norma, ossia ove non ci siano eredi oppure siano impossibilitati al passaggio del testimone. Proprio per questo, L'imprenditore di famiglia deve pensare a cosa succederà alla propria attività da un certo momento in poi, in cui la decisione di affidare l'impresa a un proprio familiare non può essere un fatto inevitabile. È importante che l'imprenditore, come già detto nei capitoli precedenti e qui lo ribadisco, non veda il passaggio generazionale come la fine del mondo ma come una opportunità. Possiamo fare presente una citazione di Lao Tse: "Quello che il bruco chiama fine del mondo, tutti lo chiamano farfalla", la quale evidenzia che quello che per il titolare è la fine del mondo, per gli altri è l'inizio di una cosa più bella.

Verrà ora affrontato il tema delle possibili soluzioni quando in famiglia non esiste una successione possibile.

Nonostante il successore generalmente venga individuato tra i membri della famiglia possono verificarsi situazioni in cui questo debba essere selezionato tra membri esterni alla famiglia, come per esempio tra i membri del team, i quali hanno già una conoscenza approfondita dell'azienda e faciliterebbero il passaggio generazionale, o addirittura tra membri esterni all'impresa.

Si propongono allora varie opzioni possibili quali: l'acquisto delle quote da parte di un socio, familiare o meno, l'inserimento di un management esterno o infine la cessione completa dell'azienda<sup>30</sup>.

Si tratta di alcune soluzioni che se gestite in modo opportuno permettono di garantire la continuità aziendale anche in assenza di eredi.

La prima opportunità, quella dell'acquisto da parte di un socio, si presenta quando i membri della famiglia non sono interessati o non sono dotati di capacità imprenditoriali. In questo caso l'opzione viene denominata family buy-out, ossia uno o più soci esterni alla famiglia che si propongono di portare avanti l'azienda acquistando le quote del socio-imprenditore. Si potrà così assicurare l'unitarietà e la stabilità dell'azienda di famiglia attraverso un impiego limitato di risorse, da parte di alcuni soci, per acquisire così il controllo della società di famiglia<sup>31</sup>.

Una seconda possibilità che l'impresa di famiglia ha di affrontare il tema del passaggio generazionale senza avere eredi qualificati è rappresentato dalla managerializzazione dell'impresa.

Per managerializzazione dell'impresa di famiglia si intende quel processo che porta l'impresa a dotarsi di manager che la conducano e rispondano del loro operato ai soci. L'inserimento di un manager potrà comportare una maggiore professionalità della struttura aziendale e nuove capacità ed abilità per affrontare le nuove sfide che verranno. Questo processo può essere affrontato con varie modalità, quali la quotazione in borsa, la costituzione di una holding o l'inserimento di un manager da parte dell'imprenditore-fondatore.

L'ultima soluzione da prendere in esame è la cessione dell'impresa a terzi. Questa soluzione è ben complessa e va valutata attentamente, in quanto presenta vari costi di struttura e di integrazione. Non va sottovalutato il rischio che i clienti non accettino l'operazione, orientandosi così verso altri fornitori. Inoltre, vi potrebbero essere delle resistenze organizzative del personale interno, contrario al cambiamento ed all'adozione di nuovi sistemi organizzativi ed operativi. Quindi, anche se un'operazione di questo genere debba comportare una riflessione sia di tipo strategico sia culturale,

---

<sup>30</sup> Oberegelsbacher A., Leading Network, come gestire il passaggio generazionale, Ipsoa, 2017

<sup>31</sup> <https://www.we-wealth.com/news/consulenza-patrimoniale/passaggio-generazionale/realizzare-passaggio-generazionale-strumento-family-buy-out>

e' un operazione che di per se' può rappresentare una modalità per mantenere una piccola quota e magari, anche ruoli all'interno dell'azienda acquirente.

## CAPITOLO 3

### CEMI SPA

Ho scelto di inserire come caso studio dell'elaborato un'impresa operante nel settore dell'impiantistica, fondamentale per capire il meccanismo dei passaggi generazionali. Tale scelta mira inoltre a fornire un esempio concreto e tangibile della teoria precedentemente introdotta

#### 3.1 CEMI S.p.A

L'azienda Cemi nasce come srl a Ravenna nel 1977 dall'unione delle idee di tre soci, occupandosi di manutenzioni ed impianti elettrici industriali. Nel 2011, decisero di ampliare il servizio acquisendo un'azienda idraulico-meccanica denominata lti, in modo tale da integrare la parte impiantistica riservando al cliente un servizio che, esclusa la parte edile, risulta dunque completo. Così, divenne una spa con 600 mila euro di capitale sociale versato e una forza lavoro di circa 50/60 unità'.

Nel 2015, la Cemi spa passò integralmente sotto la proprietà della famiglia Casadio. Un socio, Franco, decise di rilevare le quote degli altri e inserire i due figli, Luca e Laura, in arrivo da significative esperienze lavorative. La scelta di rilevare le quote degli altri soci fu dovuta dal fatto che non avevano un passaggio generazionale, mentre lui aveva due figli disponibili a questo tipo di passaggio e attività. Gli altri soci sono stati liquidati per essere un'azienda gestita in famiglia, i figli avrebbero avuto più possibilità di farcela senza la loro presenza più che dovendo convivere anche con i soci più anziani.

Si è concretizzata così l'entrata dei due figli. Luca, di età 30 anni e laureato in psicologia, vantava un'esperienza di 5 anni nella selezione del personale; mentre Laura, ragioniera di 37 anni, per 17 anni aveva lavorato in uno studio di commercialisti.

Cemi spa è oggi leader nel settore di impiantistica elettrica, strumentale, idraulica, a carattere terziario ed industriale. Dotata di un'alta capacità progettuale e applicativa, soddisfa ogni esigenza legata all'installazione, alla conduzione e alla manutenzione di impianti industriali, civili e di strumentazione. L'organico aziendale conta su progettisti e specialisti che, con competenza ed esperienza, risolvono "chiavi in mano" le problematiche del settore<sup>32</sup>.

#### 3.2 IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLA CEMI SPA

Al fine di andare ad approfondire il passaggio generazionale, e cercare di approfondire la metodologia adottata e gli obiettivi nel medio-lungo termine, ho intervistato direttamente il titolare della CEMI S.p.A., Luca Marcolin, il quale si è reso gentilmente disponibile a rispondere a delle domande riguardanti i suddetti temi.

#### **Com'è stato pianificato e gestito il passaggio generazionale?**

---

<sup>32</sup> <https://www.ilrestodelcarlino.it/ravenna/cronaca/cemi-leader-negli-impianti-elettrici-571ea024#:~:text=Cemi%20spa%20è%20oggi%20leader,industriali%2C%20civili%20e%20di%20strumentazione>  
Il resto del carlino, *Cemi, leader negli impianti elettrici*, 29 Ottobre 2021



Al momento dell'ingresso, fu adottata una strategia di affiancamento ad un consulente esterno, Enzo Zauli. Quest'ultimo era già presente in azienda dal 2013. Dal 2013 al 2015 si sono occupati soprattutto di riorganizzazione aziendale. Nel frattempo, ha gestito l'ingresso di Luca e di sua sorella Laura. Laura aveva una cultura amministrativa con un part-time in quanto aveva due bambini di cui occuparsi, mentre Luca doveva entrare e prendere piano piano il posto del padre. Luca si è occupato all'inizio soprattutto di risorse umane in quanto erano le sue competenze, era stato consulente per le risorse umane in un'altra impresa per 5 anni.

È iniziato così un iter formativo che coinvolse Luca in un percorso di apprendimento nel contesto degli uffici aziendali, in cui partecipò progressivamente alle dinamiche dei processi organizzativi nell'arco temporale dei tre anni. Di conseguenza, durante questo intervallo temporale, Luca si trovò coinvolto attivamente nelle varie sfaccettature delle attività aziendali, inclusi i procedimenti associati alle commesse, all'implementazione di software e alla preparazione dei preventivi. Tale partecipazione lo condusse a sviluppare una percezione profonda delle dinamiche operative aziendali. Ha preso in mano il gestionale, inserito nel 2014. Il gestionale, vedeva tutte le funzioni aziendali, e ciò gli ha permesso di entrare in tutti i processi di Cemi e interfacciarli con tutti gli attori. Inoltre, l'azienda ha fatto sì che lo staff si rivolgesse soprattutto al padre, ossia il titolare dell'azienda, un ingegnere, e chiedevano a lui come risolvere le problematiche aziendali. Hanno fatto in modo che queste persone sviluppassero già una propensione ai problemi per far sì di arrivare al titolare non con una domanda ma con una proposta. Questa dinamica fu applicata a tutte le fasi dell'azienda, con l'eccezione dell'amministrazione, la quale già godeva di un proprio staff dedicato a gestire le attività e i bilanci dell'azienda.

Luca è stato quindi affiancato a dei tecnici che dovevano passare dal porre una domanda al titolare al consigliare una soluzione, quindi, in quel momento, ha creato la sua modalità di esecuzione cercando soluzioni ai problemi affiancato agli altri. Nel tempo, Luca assimilò il linguaggio tecnico impiegato dai suoi colleghi, diffondendone la comprensione anche al titolare stesso. Il titolare si è accorto che poneva di fronte ad un problema una soluzione che era condivisa con il figlio, riconoscendo la validità delle sue soluzioni si ritrovò in una posizione di ascolto e consulenza piuttosto che decisionale nell'evoluzione dell'azienda. Questa transizione fu agevolata dal notevole sviluppo che l'azienda stava attraversando in virtù della qualità e della diversificazione dei servizi offerti alla clientela. Nel corso dell'attuale anno, fino al 30 giugno, l'azienda aveva registrato un bilancio di 20 milioni di euro e contava 120 dipendenti diretti al posto dei 50 iniziali.

Quindi il forte sviluppo, le modalità di aggredire il mercato e portarsi a casa le attività in modo puntuale, e una buona misurazione del personale, ha fatto sì che l'azienda già da più di 2/3 anni abbia il ruolo di direttore ricoperto dal figlio.

Attualmente, dopo il processo di inserimento del figlio, la figura del padre è ancora presente all'interno dell'organizzazione aziendale. Il padre partecipa come un consulente/consigliere, si informa delle relazioni con gli altri enti, chiede che decisioni vogliono prendere gli altri figli, partecipa insieme a loro, ma la responsabilità della decisione rimane al figlio. Partecipa così come socio, ma le decisioni spettano al figlio. È una figura operativa in quanto opera in azienda, ma non è una figura esecutiva. Ribadendo l'analisi comparativa precedentemente effettuata nel capitolo 2.4, si può assimilare questa situazione a quella di una nave, in cui è necessaria una sola figura al timone, che determini la rotta da seguire, e l'equipaggio segue quella figura. Se ci fossero più figure come timoniere si creerebbe solo confusione, lo stesso succederebbe in un'azienda con più persone al comando con potere decisionale.

Luca ha sottolineato come il processo sia stato molto graduale, e di come per lui non c'è stato un vero e proprio investimento. A mano a mano che era in Cemi era più consapevole ed aveva più conoscenze, questo lo spingeva a progredire e prendere in mano sempre più cose. Il processo di inserimento al timone diciamo che è diventato ufficiale nel 2019, a cavallo con l'inizio del covid-19.

Quindi, Nel passaggio generazionale in Cemi si e' visto come una buona misurazione e l'inserimento del gestionale sia stato importante per l'evoluzione dell'azienda. Procediamo, pertanto, anche in base all'intervista con Luca Marcolin, a fornire un approfondimento relativo al concetto della misurazione, e il perché' sia così significativa.

Nel contesto dello sviluppo e dell'elaborazione di soluzioni da sottoporre all'attenzione del titolare, la pratica della misurazione riveste un ruolo di fondamentale rilevanza.

Tutto lo staff, nella Cemi spa, e' stato abituato e portato a misurare, come strumento di controllo del proprio operato e volto a monitorare il grado di adempimento degli impegni presi e di quanto promesso. In modo analogo, personalmente, si può vedere se i numeri danno conforto alle decisioni che si ha preso. Al di là della conoscenza che il figlio psicologo non poteva avere nella tecnicità di impianti, che possono variare come entità delle commesse da 50 mila a 2 milioni di euro, rispetto a conoscere l'entità della commessa lui si e' abituato a conoscere la distanza tra il previsto e il consuntivo. Di conseguenza, pur non possedendo una formazione tecnica, e' stato in grado di comprendere se l'implementazione delle soluzioni e delle decisioni stava avvenendo in maniera congruente.

A cadenza mensile, l'azienda effettua una verifica dei conti economici e patrimoniali, completando, di fatto, un processo che potrebbe rassomigliare alla chiusura di un bilancio annuale. Inoltre, mensilmente, viene esaminata la parte finanziaria, inclusa l'analisi dell'equilibrio tra crediti e debiti nei confronti dei clienti e dei fornitori.

Questa periodica ispezione dei conti offre la possibilità di valutare se l'azienda procede sulla traiettoria ipotizzata oppure se necessita di correzioni di rotta. Questa modalità ha fatto sì che una persona con conoscenze umanistiche, quindi molto esperto nelle relazioni, riuscisse a essere coinvolgente e coinvolto nelle attività tecniche dell'azienda. E, Avendo il figlio una laurea in psicologia, gli ha permesso di avere una lingua simile agli altri.

L'esperienza di 40 anni del padre, e delle diverse figure tecniche, non inficiava nell'attività del direttore, perché' lui misurava insieme a loro il discostamento dalla previsione.

Pertanto, in sintesi, questa metodologia e' stata adottata nel periodo dei tre anni di inserimento del figlio, ed e' un metodo che può aiutare a misurare il loro operato.

In ogni occasione in cui ci si rivolge a un imprenditore e si formula una domanda relativa alle sue attività, è comune che l'imprenditore risponda sottolineando la differenza tra le proprie iniziative e quelle del mercato, guardando solo il proprio operato.

In realtà, ogni volta che qualcuno si sente non misurabile si sta sottraendo alla misurazione. Se si fa un determinato utile ci si deve chiedere quanto hanno fatto le aziende che sono nello stesso settore, si deve vedere se la spesa e' congrua o se il settore ha altri tipi di imputazioni. L'attitudine dell'azienda di concentrare l'attenzione sul proprio operato e guardare solamente sé stessa e' una cosa tipica del fondatore, o delle persone storiche, mentre coloro che entrano successivamente non devono guardare alla storia ma orientare la propria prospettiva verso il futuro.

Di conseguenza, l'orientamento futuro implica l'impegno di promettere risultati e sottoporli a periodica verifica mensile per assicurarsi dell'aderenza ai piani prefissati, condotta mediante il procedimento della misurazione.

Un esempio tangibile e che sottolinea come per l'imprenditore dovrebbe essere importante misurarsi rispetto alle altre imprese, è che oggi giorno, rispetto a 20 anni di stagnazione inflazionistica, il costo del denaro e' aumentato. Molte imprese hanno alzato i prezzi dei listini, pensando di vendere di più', ma tale asserzione non sempre sussiste. In questo caso le imprese sono propense a valutare le proprie prestazioni sulla base dell'anno pregresso, anche se sarebbe più' pertinente confrontarsi con il contesto di mercato. Per misurazione, oltre che a misurare le prestazioni con condizioni esterne uguali, si intende farlo anche rispetto alla condizione finanziaria. Ciò esemplifica quanto sia cruciale

confrontarsi con il mercato, monitorare le condizioni dei competitor e adottare una prospettiva più ampia.

Pertanto, tale pratica riflette l'essenza della misurazione, poiché la performance di quest'anno non è correlata all'anno precedente, ma è strettamente legata alle condizioni vigenti nel mercato. Mentre il titolare è solito rivolgere il proprio sguardo al passato, lo staff, che magari ha fatto il proprio ingresso nella società solo recentemente, pone il suo focus altrove. Proprio per questo motivo, la misurazione riveste un ruolo di rilievo, in quanto proietta l'attenzione verso il futuro e il presente piuttosto che focalizzarla sul passato.

L'attuazione di strategie mirate al raggiungimento degli obiettivi, congiuntamente a uno staff che non si limita a richiedere soluzioni, bensì ne propone, costituisce il focus centrale che ha guidato il passaggio generazionale all'interno della Cemi spa. La presenza costante dell'opportunità di misurare il proprio percorso rappresenta un aspetto imprescindibile, in quanto consente di valutare in che direzione ci si sta muovendo.

È fondamentale che lo staff dia soluzioni all'imprenditore, perché se si da un problema risolto, lui che ha già visto che c'è una soluzione, trova l'evoluzione. Questo aspetto riveste una rilevanza fondamentale, in quanto l'imprenditore se dovesse trovare una soluzione da sé sarebbe già soddisfatto una volta trovata, mentre se lo staff gliela propone lui cercherà di aggiungere quel qualcosa in più fino ad evolverla. Rispetto alla soluzione da una evoluzione. È proprio per questa ragione che la Cemi S.p.A ha fatto il doppio del fatturato, perché oltre ad aver trovato la soluzione hanno trovato l'evoluzione, e ciò l'ha fatto il figlio insieme al padre. Avendo il figlio una laurea in psicologia ha avuto bisogno che lo staff portasse soluzioni perché lui poteva essere informato ma non rendersi utile.

Questo passaggio quando alimenta lo staff vuol dire che alimenta lo stato finale, il padre non deve dire al figlio cosa fare, perché sarebbe come copiare qualcosa di già fatto in cui più si va avanti più si va in cadendo e ricommettere così gli stessi errori. Si deve guardare al futuro, fare cose non già fatte e avere qualcuno che aiuta a farlo, ossia lo staff.

### **Quali sfide ed ostacoli si sono presentati?**

“ogni giorno”. Luca ritiene che ogni giorno si sono presentate delle sfide, all'inizio ogni cosa era nuova. Essendo una cosa nuova era per lui esperienza, non un ostacolo ma esperienza. Luca aveva bisogno di sbagliare per imparare e tutti quegli anni di inserimento sono serviti per avere quel poco di esperienza per fargli avere questo ruolo.

### **Quali sono state le differenze sostanziali tra la sua gestione e quella del fondatore?**

L'azienda all'inizio era composta da tre soci tecnici, tra cui suo padre che era un ingegnere. E loro erano a capo di tutte le funzioni. Con l'ingresso di Luca le funzioni in azienda dovevano portare delle soluzioni. Prima arrivava il problema ed i soci decidevano cosa fare, ora le funzioni andavano con delle soluzioni tecniche e insieme oggi si portano avanti le cose. C'è un maggiore coinvolgimento di tutti, e questo è il nuovo modo di fare azienda.

Sono riusciti a mantenere la mentalità di Cemi, pur con persone e misure nuove.

La mentalità di Cemi e la sua mentalità è quindi rimasta immutata, ossia di servire il cliente, mantenere l'azienda serie, che non si tira indietro, e si fa in 4 pur di risolvere il problema.

Luca, in virtù della sua esperienza, ha tenuto a sottolineare come il passaggio sia un momento cruciale per l'azienda e ha dinamiche che sono abbastanza trasversali. Ci vuole l'impegno di tutti, dal fondatore alle generazioni successive e al team aziendale. Avere avuto il supporto di un consulente ha aiutato nei momenti in cui il passaggio aveva degli intoppi, poiché le sue competenze

consentivano di prevenire potenziali problematiche e risolverle con consapevolezza. Quindi È' molto utile e consigliato che il passaggio venga affrontato con un consulente al fianco.  
L'inserimento di tale figura dipende molto anche dalle dimensioni, già nella dimensione della Cemi che erano 50 dipendenti è' stato molto utile ed essenziale la figura di un consulente.  
Rimane che ogni passaggio è' diverso a sé. Ogni persona ha le sue peculiarità.  
Il suo percorso si e' concluso nel 2019 a cavallo con il covid, Il quale é' stata l'ultima spallata del passaggio perché è' stata una cosa che nessuno aveva mai gestito.

## CAPITOLO 4

### METODOLOGIE

#### 4.1 IL MODELLO DEI TRE CERCHI

Nel corso del nostro elaborato abbiamo affrontato il tema delle imprese di famiglia e del passaggio generazionale. Si è visto quali possono essere le problematiche di un'impresa di famiglia. Le imprese devono poter affrontare delle sfide e degli ostacoli, e trovare una giusta cooperazione tra i membri al suo interno. Così dopo averne dato una spiegazione teorica andremo a vedere due modelli, che nel caso delle imprese di famiglia, ne semplificano la gestione e la comprensione, al fine di operare meglio al suo interno.

Il primo modello in questione, è il modello dei tre cerchi, ma prima di arrivare ad una sua spiegazione, è necessario fare una breve introduzione.

Un'impresa è costituita dall'allineamento di due parti principalmente, la famiglia e l'impresa<sup>33</sup>, e chiunque governi un'impresa sa quanto sia difficile trovare un perfetto allineamento tra le due. Combinando insieme queste due parti abbiamo ottenuto un sistema di sistemi in cui questi due sistemi sono interconnessi e interdipendenti tra di loro, hanno scopi che non sono allineati, anzi, possono entrare in contrasto l'uno con l'altro. Mentre la famiglia si forma con l'obiettivo di creare un ambiente di cura reciproca, l'azienda è più orientata alla prestazione e al risultato. Se non c'è un buon equilibrio tra i due si possono creare due risultati, uno in cui la nostra impresa è confusa, in quanto i due sistemi tendono a sovrapporsi, ed uno in cui l'impresa di famiglia è disconnessa perché i due sistemi sono distanti tra di loro. Il risultato ideale sarebbe un'impresa integrata armonicamente che permette uno scambio sano degli elementi delle dinamiche familiari all'impresa e degli elementi sani delle dinamiche aziendali alla famiglia.

Il modello a due cerchi ha così riconosciuto l'influenza reciproca della famiglia e dell'azienda e la necessità di allineare gli obiettivi e gli interessi della famiglia e dell'azienda. Questo modello ha anche reso più facile comprendere la confusione che gli individui e il sistema potevano provare a causa delle norme concorrenti della famiglia e dell'azienda.

I due cerchi non sono però riusciti a catturare al massimo le interazioni e le tensioni che erano presenti nei sistemi di famiglia. Così, Per capire meglio cos'è un'impresa familiare, Renato Tagiuri e John Davis dell'Harvard Business School nel 1978<sup>34</sup> hanno reso il sistema ancora più articolato con il modello dei tre cerchi, in cui il sistema impresa è stato scomposto in sistema proprietà e sistema gestione.

Per vedere se il modello a tre cerchi poteva essere davvero di buon uso e se questi sistemi di famiglia potessero essere adeguatamente descritti dai tre cerchi, esaminarono vari casi aziendali.

Ne risultò che tutti i casi non solo rientravano nel modello dei tre cerchi, le loro prospettive, i loro obiettivi e le loro preoccupazioni erano stati anche meglio compresi grazie ad esso. L'aggiunta del terzo cerchio ha consentito di prestare maggiore attenzione ad altre questioni che non erano state riconosciute dai primi due cerchi. La successione, per esempio, aveva a che fare con il passaggio della leadership e della proprietà, la quale ha trovato la sua riconoscenza nell'aggiunta del terzo cerchio.

È stato così riconosciuto il sistema aziendale familiare, che è l'integrazione di tutti e tre questi sottosistemi.

Si analizza ora più nello specifico in cosa consistono questi tre cerchi e come funzionano.

Innanzitutto, il sistema famiglia ha dei confini non definiti in modo rigido, in quanto dipende dalla concezione che si ha di famiglia e quanto si vuole estendere il nucleo familiare. Spesso nel tempo si

---

<sup>33</sup> Marcolin L., *Family and Business, ottenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*. Ayros, 2022

<sup>34</sup> <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

vede la famiglia in modo sempre più allargato dai fondatori a nuclei familiari più lontani che complicano le dinamiche all'interno dell'azienda.

La gestione, o management, è la dimensione organizzativa che può coinvolgere sia familiari che non familiari, questo si concentra maggiormente sulla prestazione e sui risultati, e più un'azienda cresce più deve essere integrata e si deve accrescere il management.

Infine, il sistema della proprietà. Quest'ultimo raggruppa chi, tra i familiari e non, è socio dell'impresa di famiglia. Il focus, in questo caso, è sulle scelte di fondo dell'impresa, relative alla gestione ed all'investimento.

A causa della sovrapposizione di questi tre sistemi si vengono a creare sette settori e il successo a lungo termine delle aziende familiari dipende dal funzionamento e supporto reciproco di ciascuno dei sette settori. Questi sette settori rappresentano sette diversi ruoli che una persona può ricoprire all'interno dell'azienda.

Un proprietario, socio o azionista, e solo un proprietario, verrà posizionato all'interno del cerchio superiore. I membri della famiglia occuperanno il cerchio di sinistra, quello dedicato alla famiglia, mentre i dipendenti occuperanno il cerchio di destra, quello dedicato al business, gestione. Se si ha solo uno di questi ruoli, si verrà posizionati in un solo cerchio. Tuttavia, se si ha due ruoli, ci si troverà in un settore sovrapposto, seduto all'interno di due cerchi contemporaneamente.

Verranno nel complesso individuati così sette ruoli, i quali sono:

1. Membro della famiglia non coinvolto nel business, ma discendenti o coniugi dei titolari.
2. Proprietari familiare non coinvolti nel business
3. Proprietari non familiari che non lavorano nel business
4. Proprietari non familiari che lavorano nel business
5. Dipendenti non familiari
6. Membri della famiglia che lavorano nel business ma che non sono proprietari
7. Proprietari di famiglia che lavorano nel business

Ciascuno dei sette gruppi di interesse individuati dal modello ha i propri punti di vista, obiettivi, preoccupazioni e dinamiche. Il modello ci ricorda che le opinioni di ciascun settore sono legittime e meritano di essere rispettate. Nessun punto di vista è più legittimo di un altro, ma i diversi punti di vista devono essere integrati per impostare la direzione futura del sistema delle imprese familiari. Il successo a lungo termine dei sistemi di imprese familiari dipende dal funzionamento e dal sostegno reciproco di ciascuno di questi gruppi.

Il modello, nonostante sia di 40 anni fa, ha ancora un buon uso ed ha resistito alla prova del tempo. Il motivo è che il modello, nella sua forma immutata, è adattabile. Poiché la definizione di "famiglia" è cambiata nella società, il Modello lo consente. Anche il concetto di famiglia oggi giorno ha subito delle mutazioni, Suoceri, famiglie miste, divorzio, adozione, conviventi e chiunque la famiglia chiami un membro della "famiglia d'affari" perché sono legati dalla proprietà: tutti questi ruoli sono coerenti con il Modello.

Allo stesso modo, il cerchio della proprietà può ospitare molti scenari possibili. Se un'azienda familiare diventa pubblica o invita un partner di private equity, il Modello accoglie tale cambio di proprietà. Se la società emette diverse classi di azioni (con diritto di voto e senza diritto di voto) e detiene alcune delle azioni in un trust, il Modello lo prevede. Oggi, poiché le famiglie hanno molte diverse alternative di capitale, il Modello accoglie joint venture, fusioni, acquisizioni e diverse fonti di capitale che hanno un impatto sulla cerchia di proprietà.

Molte aziende sono cambiate in modo significativo in 40 anni, ma il circolo d'affari del Modello è flessibile: può rappresentare un'azienda o più aziende, holding, joint venture e altro ancora. Può persino descrivere una situazione in cui la famiglia di imprenditori ha venduto la propria società operativa e gestisce le proprie attività finanziarie come entità. La famiglia è in un business diverso, ma è ancora il loro business. Allo stesso modo, il circolo "aziendale" può essere etichettato come

"family office" e il modello funziona ancora. Quindi, qualunque sia lo scenario, grazie alla flessibilità del modello, questo è ancora applicabile<sup>35</sup>.

Dunque, lo scopo del modello, come disse John Davis, è quello di identificare dove si trovano le persone chiave nel sistema, e pensare ai diversi ruoli che i membri della famiglia hanno: essere un proprietario della famiglia o un dipendente della famiglia. Queste aree di sovrapposizione nel modello indicano sovrapposizioni di ruoli e potenziale confusione di ruoli.

## 4.2 MODELLO FBU

Andremo ora ad esaminare il secondo modello, il quale assicura una buona gestione e sviluppo delle imprese di famiglia, il cosiddetto modello FBU, family business unit.

Lavorare con le imprese di famiglia è più complesso rispetto a quelle non familiari, perché significa lavorare con delle spinte contrapposte che richiedono un equilibrio sempre dinamico tra gli opposti. Si deve trovare un modo per combinare gli opposti. Il modello FBU permette di riuscire a capire se ci sono delle polarità, in quanto se si impara a gestirle si può evitare l'errore di trovare soluzioni ai problemi di oggi che creano in realtà la base per i problemi di domani.

Nelle imprese la maggior parte delle cose da gestire sono polarità, e non problemi da risolvere. È necessario nelle imprese saper integrare due cose, e non dover scegliere tra questo e quello. Un esempio può essere la tradizione e l'innovazione, uno non esclude l'altro. Saper riconoscere la tradizione è un valore che porta reputazione, continuazione e solidità, ma dall'altro lato non si deve stare ancorati al passato altrimenti non si sta al passo con il mondo che cambia. L'innovazione allora butta all'aria i vecchi modi di fare, portandone di nuovi, e permettendoci di rimanere al passo con l'ambiente esterno. Come suggerisce il modello FBU, ciò che bisogna cercare di fare è una gestione ottimale delle polarità, bisogna riconoscere l'interdipendenza delle polarità, in modo da cogliere al più presto i segnali negativi della polarità in cui siamo, come con la tradizione, e spostarci verso la polarità opposta cercando a sua volta di minimizzare gli aspetti negativi, come con l'innovazione, così da trovare un equilibrio dinamico tra i due poli.

Il modello FBU è così un approccio semplice che ha lo scopo di rappresentare, mappare e intervenire nelle diverse dimensioni per assicurare integrazione e allineamento. Si fonda sulle due polarità che governano persone ed imprese: continuità con il passato verso sviluppo per il futuro, e armonia interna verso i risultati esterni. L'incrocio delle due polarità ha permesso di individuare quattro quadranti: scopo, persone, organizzazione e numeri.

L'incrocio tra sviluppo per il futuro e risultati esterni ci focalizza sullo scopo. Nessuna persona o famiglia può essere efficace se non ha uno scopo esterno a sé per creare valore o dare senso al suo operare. Il quadrante dello scopo aiuta a focalizzarsi sul modo in cui si crea valore e per chi lo si crea, quindi risponde alle domande "Dove?" e "Perché?". L'energia che coltiva lo scopo è quella dell'evoluzione, la spinta che serve per gestire il cambiamento e rimanere al passo con i tempi e creare valore futuro per gli interlocutori del sistema.

Attorno allo scopo si aggregano le persone, quindi l'attenzione per lo sviluppo e per l'armonia interna apre il quadrante delle persone. Questo quadrante è composto dalle dinamiche personali, interne ed esterne, dalle emozioni, dalla comunicazione, dal confronto e dai conflitti. La qualità di un sistema familiare e aziendale è data dall'intelligenza emotiva sociale di chi ne fa parte. Il modello in questo caso aiuta i membri della famiglia e dell'impresa a valutare e sviluppare le loro capacità e di gestire se stessi e le loro relazioni, per creare un clima ricco di fiducia e ricco di elementi per condividere scopi e obiettivi. Risponde alla domanda "Chi?".

---

<sup>35</sup> Cambridge Family Enterprise Press, *how three circles changed the way we understand family business*, 2018

Il terzo quadrante e' quello dedicato all'organizzazione. Tra armonia e continuit  c'e' la ricerca dell'ordine, data dall'organizzazione che si preoccupa di gestire al meglio le risorse del sistema, dando forma a delle regole allo stare insieme. In questa dimensione si fa chiarezza e si definisce meglio il chi, il cosa e il come del vivere e del lavorare insieme. l'attenzione ai dettagli e all'efficacia da origine all'organizzazione<sup>36</sup>.

Infine l'ultimo quadrante, quello dei numeri. come gi  accennato in precedenza nel corso dell'elaborato, la misurazione e' fondamentale, in quanto un detto famoso dice che "non si puo' gestire quello che non si puo' misurare"<sup>37</sup>. I numeri sono una mappa che definisce gli obiettivi per guidare il raggiungimento dei risultati, per il singolo, per famiglia e per l'impresa. Il quadrante dei numeri nasce dall'incrocio tra il focus sui risultati esterni e la continuit  con il passato. Attraverso i numeri, impresa, famiglia e individuo definiscono i piani operativi che ne permettono la realizzazione nel presente. L'energia che permette di ottenere i numeri e' quella della realizzazione, quindi di concretizzare, di fare e realizzare gli obiettivi<sup>38</sup>.

Il modello FBU e' quindi applicabile a tutte le imprese familiari, ma anche a quelle non familiari. In generale l'obiettivo in qualunque organizzazione e' quello di trovare l'integrazione tra la dimensione individuale, quella relazionale della famiglia e quella professionale dell'impresa, ed il modello aiuta a trovare la giusta integrazione.

---

<sup>36</sup> <https://www.familybusinessunit.com/sistema-fbu/modello-fbu>

<sup>37</sup> A seconda delle versioni questa citazione viene attribuita a Peter Ducker

<sup>38</sup> Marcolin L., *Family and Business, ottenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*. Ayros, 2022



### 4.3 METODI DI SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO

Nel contesto del passaggio generazionale all'interno delle imprese di famiglia, si procede ora all'introduzione di strumenti giuridici che possono essere utili per la tutela del patrimonio di famiglia e per accrescere la sicurezza inerente al passaggio. Gli imprenditori hanno ormai la necessità di ottimizzare la propria posizione fiscale, favorire il passaggio generazionale, ma anche tutelare i beni da terzi. Gestire il trasferimento del patrimonio in modo efficiente e strutturato e' indispensabile per assicurare la sopravvivenza di un'attivita' imprenditoriale, come anche la sua stabilita' e il suo ulteriore sviluppo nel tempo. Per farlo, hanno a disposizione soprattutto due strumenti giuridici, come la holding e il trust<sup>39</sup>.

La holding, e' una societa' che detiene partecipazioni di controllo e/o collegamento in altre societa' e puo' essere uno strumento di ottimizzazione del patrimonio. La holding di famiglia non e' altro che una societa' di holding in cui i soci sono membri di una stessa famiglia o ramo familiare. Il controllo della holding e' concentrato nelle mani del socio fondatore il quale conferisce nella holding le partecipazioni detenute nelle societa' operative. L'amministrazione puo' essere sempre affidata ad un soggetto autonomo ed esterno. I vantaggi della holding sono pero' fundamentalmente di tipo fiscale, l'imprenditore puo' soddisfare varie esigenze, dalla tutela del patrimonio aziendale alla pianificazione e facilitazione del passaggio generazionale<sup>40</sup>.

Lo strumento del trust, invece, consente di tutelare determinati beni affidandoli a un altro soggetto che avra' l'incarico di gestirli. Con questo termine si indica la fattispecie per la quale un soggetto, il disponente, attraverso un atto, sottopone dei beni al controllo di un altro soggetto, il "trustee" o "trust company" se si tratta di una societa', nell'interesse di un beneficiario o per un fine determinato<sup>41</sup>. Quindi, attraverso il trust, il disponente, ovvero colui che affida il patrimonio in trust, ha la possibilita' di segregare il proprio patrimonio, proteggendolo da aggressioni di terzi. Il proprietario dei beni e' il trustee, che e' anche l'unico a poterne disporre, pero' i beni non rientrano nel suo patrimonio personale, risultano quindi inattuabili da parte di creditori o insensibili a vicende personali e familiari, questo e' il vantaggio del trust.

Il trust molto spesso viene usato in combinazione con la holding, sfruttando i vantaggi di entrambi.

### PATTO DI FAMIGLIA

Nell'ambito dei passaggi generazionali, per tutelare la posizione di quei familiari ed eredi dell'imprenditore, che venissero ritenuti piu' adatti ad operare all'interno dell'impresa, sono stati introdotti i patti di famiglia. Lo scopo dei patti di famiglia e' quindi quello di assicurare la continuita' nella gestione dell'impresa attraverso l'individuazione di uno o piu' discendenti dell'imprenditore, il trasferimento ad essi dell'azienda, e la liquidazione dei diritti economici dei legittimari ai quali non venga assegnata l'azienda.<sup>42</sup> Il patto di famiglia si presenta come una deroga al divieto dei patti successori secondo cui "e' nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione" (art. 458 c.c.), la cui ratio sta nel tutelare la liberta' del de cuius di cambiare la propria volonta' testamentaria in qualsiasi momento finche' in vita.

In questo modo il passaggio da una generazione alla successiva puo' essere pianificato e condotto in maniera piu' efficiente, ad esempio con il patto di famiglia l'attivita' imprenditoriale puo' essere

---

<sup>39</sup> <https://www.we-wealth.com/news/consulenza-patrimoniale/pianificazione-fiscale/holding-e-trust-soluzioni-vincenti-per-ottimizzare-fiscalita-investimenti-e-passaggio-generazionale>

<sup>40</sup> <https://www.assoholding.it/il-passaggio-generazionale/>

<sup>41</sup> *Ibidem*

<sup>42</sup> Oberegelsbacher A., *Leading Network, Come gestire il passaggio generazionale*, Ipsos, 2017

trasferita all'erede o agli eredi, considerati più idonei al proseguimento e alla salvaguardia dell'integrità dell'impresa. Il patto di famiglia può essere modificato o annullato soltanto mediante un ulteriore patto di famiglia.

La scelta dello strumento giuridico con cui gestire il passaggio generazionale è strettamente legata alle caratteristiche della famiglia presa in considerazione, vale a dire dalla dimensione e qualificazione del suo patrimonio, dal tipo di beni in oggetto, dal numero di familiari e dalle dinamiche tra loro esistenti, infine dalle esigenze specifiche e dalle finalità perseguite. Ciò che è certo, è che un attento lavoro di pianificazione del processo come prima fase del passaggio generazionale è di fondamentale importanza per le sorti di ogni impresa che voglia sopravvivere allo scorrere del tempo.

## CONCLUSIONE

Il presente elaborato ha fornito inizialmente una panoramica sulle imprese familiari, analizzando quali sono le problematiche e le differenze sostanziali con le imprese non familiari.

Le imprese familiari possono avere successo se affrontano le problematiche che si presentano non come ostacoli, ma come un modo per crescere e svilupparsi, adottando un approccio equilibrato tra innovazione e tradizione.

L'attenzione si è poi spostata sul passaggio generazionale. Quest'ultimo rappresenta un momento particolarmente delicato nella vita di un'azienda, e in base al modo che lo si affronta può essere visto o come opportunità o come rischio. L'imprenditore spesso compie la scelta della successione facendo leva più su fattori emozionali, quali il desiderio di continuità, che su fattori logico-razionali, come le capacità, competenze ed esperienze. Un luogo comune dice che "la prima generazione crea, la seconda sviluppa e la terza distrugge", quindi purtroppo, in molti casi, la scelta dell'imprenditore si rivela alla fine sbagliata. È importante come abbiamo visto fino ad ora per una buona riuscita del passaggio generazionale pianificarlo per tempo, gestire tutte le variabili che possano condizionarne il successo e evitare di sottovalutare i rischi e le difficoltà. Esistono diverse opzioni che possono essere valutate dall'imprenditore nel caso in cui, temporaneamente o permanentemente, non si trovi pronto un erede in grado di garantire la continuità aziendale. Si tratta di condizioni che permettono di preservare al meglio la realtà aziendale, i rapporti personali tra i membri della famiglia e i rapporti aziendali.

L'elaborato sottolinea come al fine di un passaggio generazionale di successo sia indispensabile una formazione esterna a quella dell'impresa di famiglia per i futuri leader, il quale può essere più efficace rispetto ad un inserimento precoce in azienda.

La capacità di gestire il passaggio generazionale e di adattarsi ai cambiamenti del mercato sono elementi chiave per la sopravvivenza e prosperità nel tempo.

Il caso della Cemi spa è un esempio di come poter superare con successo questa fase. Nel caso proposto, il figlio ha avuto una formazione esterna all'azienda e una laurea in un ambito di diverso interesse, una laurea in psicologia, ma grazie a ciò è riuscito ad instaurare un legame emotivo con il team aziendale. Il successore, Luca Marcolin, ha affrontato il passaggio vedendolo non come un ostacolo, ma come un'opportunità per crescere e per formarsi tramite l'esperienza. Come dichiarato da Luca, è importante avvalersi di un consulente durante il percorso, infatti Luca Marcolin sostiene che l'aiuto di Enzo Zauli, il consulente, sia stato fondamentale, agevolando la successione tra il fondatore ed i due figli, aiutando a prevenire i danni.

Infine, l'elaborato propone delle modalità per affrontare le sfide delle imprese familiari, permettendo di trovare una giusta cooperazione tra i membri interni. Sono stati così presentati due modelli, il modello FBU ed il modello dei tre cerchi, i quali semplificano la gestione e comprensione delle imprese di famiglia. Nelle imprese familiari oltre alla gestione delle persone è importante la gestione del patrimonio, e i trust, holding e patti di famiglia, sono un mezzo per ottimizzare la gestione.

Si può concludere affermando che le imprese familiari in Italia, come nel resto del mondo, sono di notevole importanza, e svolgere adeguatamente i passaggi generazionali, vedendoli più come un'opportunità di crescita che come un ostacolo, ne può facilitare la longevità ed il successo.

## BIBLIOGRAFIA

Adizes I. (1989), *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Bannò M., M D'Allura G., Pisano V., Faraci R. *l'eterogeneità del family business: una verifica empirica nel contesto internazionale*.

Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2010). Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo. *Piccola Impresa / Small Business*, (2).

Codice Civile, art. 230 bis.

G. Corbetta, F. Quarato, *XIV Osservatorio AUB*, La diversity nelle strutture di governance delle imprese familiari italiane, AIDAF, 30 Gennaio 2023

Il family business: manuale di gestione delle imprese familiari (Corsico F, Acciarini C, Peruffo E.) – 2020 Luiss Press university

Komselis A., *le problematiche relative alla gestione delle aziende familiari*, Fabuss, 2018  
[http://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS\\_1\\_IT.pdf](http://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS_1_IT.pdf)

<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892106390.pdf>

Giappichelli, La teoria delle aziende familiari, Parte 1

Marcolin L., *Family and business*, Ayros, 2023

Melin, L., Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*

Notari E. *Le imprese familiari? Resistono meglio alla crisi*, Step Project Global Consortium e Kpmg Private Enterprise, 2021

[https://www.gruppona.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-03\\_INVESTIRE\\_RITAGLIO.pdf](https://www.gruppona.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-03_INVESTIRE_RITAGLIO.pdf)

Oberegelsbacher A., Leading Network, *Come gestire il passaggio generazionale*, Ipsa, 2017

Sentuti, A. (2008). Percorso di inserimento del successore nell'azienda di famiglia: una valutazione dei possibili scenari. *Piccola Impresa / Small Business*, (3).

Ward J.L. (1987), *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass Inc., Publishers San Francisco, CA.

## SITOGRAFIA

[www.lionbridge.com](http://www.lionbridge.com)

Lionbridge, *Come definire e gestire il linguaggio aziendale*, 2019

<https://www.frareg.com/it/non-categorizzato/comunicazione-efficace-in-azienda-ecco-perche-e-cosi-importante/>

<https://www.we-wealth.com/news/consulenza-patrimoniale/passaggio-generazionale/realizzare-passaggio-generazionale-strumento-family-buy-out>

Dimitri N., *Realizzare il passaggio generazionale: lo strumento del family buy out*, 2021

[www.ilrestodelcarlino.it](http://www.ilrestodelcarlino.it)

Il resto del carlino, *Cemi, leader negli impianti elettrici*, 2021

<https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>

<https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/renatotagiuriobituary.aspx>

<https://www.familybusinessunit.com/sistema-fbu/modello-fbu>

<https://www.we-wealth.com/news/consulenza-patrimoniale/pianificazione-fiscale/holding-e-trust-soluzioni-vincenti-per-ottimizzare-fiscalita-investimenti-e-passaggio-generazionale>

<https://www.assoholding.it/il-passaggio-generazionale/>

<https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2023/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XIV-edizione-1.pdf>

<https://aidaf-ey.unibocconi.eu/it/xiv-edizione-dellosservatorio-aub>

[https://www.kensan.it/articoli/Crisi\\_pericolo-opportunita.php](https://www.kensan.it/articoli/Crisi_pericolo-opportunita.php)