

LUISS



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Diritto Commerciale

Il Passaggio Generazionale: il caso Luxottica e la strategia di Leonardo Del Vecchio

Relatore:

Chiar.mo Prof.

Pierpaolo Pirani

Candidato:

Mattia Trubbas

Matricola: 270691

Anno Accademico 2023-2024

INDICE

CAPITOLO 1 FAMIGLIA E IMPRESA.....	3
1.1 L'impresa familiare: definizione, caratteristiche e problemi aperti.....	3
1.1.2 L'impresa familiare in Italia: alcune evidenze empiriche.	7
1.2 L' Impresa familiare e l'art. 230bis c.c.....	11
1.3 Le imprese di natura familiare e gli enti collettivi societari.	13
1.3.1 Le classi delle società di persone.	14
1.3.2 Le classi delle società di capitali.....	15
1.3.3 Le imprese di natura familiare e gli enti collettivi societari: differenze.	17
1.4 Primi risultati dell'indagine: il tipo societario più utilizzato dalle imprese di natura familiare.....	18
CAPITOLO 2 L'IMPRESA DI NATURA FAMILIARE E IL PROBLEMA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE.....	20
2.1 Business plan.	20
2.2 Il passaggio generazionale: rischi e opportunità.....	22
2.3 Gli strumenti giuridici utilizzabili per garantire un efficace passaggio generazionale.	24
2.3.1 I patti di famiglia.....	26
2.3.2 Il Trust.....	29
2.3.3 Le clausole statutarie.....	32

2.3.4 Le holding.	37
2.4 Prime conclusioni.	41
CAPITOLO 3 IL CASO DEL VECCHIO	44
3.1 Luxottica Group s.p.a.: la nascita dell'impresa e la struttura societaria prima del passaggio generazionale.	44
3.2 Il controllo gestionale.	45
3.3 La cassaforte Delfin: la suddivisione del capitale.	47
3.4 Una separazione netta tra famiglia-azionista e impresa.....	49
3.5 Equilibri interni della dinastia: battaglia sull'eredità.....	50
3.6 Il compromesso con gli eredi.....	52
CONCLUSIONI.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	59

CAPITOLO 1

FAMIGLIA E IMPRESA

1.1 L'impresa familiare: definizione, caratteristiche e problemi aperti.

Definire in modo inequivocabile l'impresa familiare nel nostro sistema giuridico è estremamente complesso a causa delle diverse e ampie definizioni esistenti. Questo tipo di impresa unisce sia la dimensione familiare sia quella imprenditoriale con membri della famiglia che lavorano attivamente e partecipano alle decisioni imprenditoriali, assumendo ruoli chiave all'interno della stessa famiglia.

Si può definire “*impresa familiare*” quella in cui la famiglia esercita un controllo predominante¹. Nell'impresa familiare la famiglia detiene sia la proprietà sia il controllo della gestione. In particolare, si può considerare un'impresa familiare come un sistema di gestione in cui una famiglia detiene una quota di capitale tale da avere un'influenza significativa sulle strategie aziendali. Questo controllo può essere esercitato anche attraverso la nomina o la rimozione dei dirigenti di alto livello².

In passato, nel tessuto economico, l'impresa e la famiglia si riscontravano sia nelle realtà agricole sia nelle imprese di medie dimensioni che operavano nei settori secondario e terziario³. La famiglia era centrale nell'ambito delle decisioni imprenditoriali in ordine

¹ ISTAT, *Il sistema delle imprese italiane: competitività e potenziale di crescita*, in Rapporto Annuale 2013, La situazione del Paese, Roma, 2013.

² A. Colli, *Il capitalismo familiare*, Il Mulino, Bologna, 2006.

³ Ibidem.

alla ripartizione del lavoro tra i componenti della famiglia⁴. Solo in seguito, grazie allo sviluppo economico e all'adozione di nuove tecnologie, si iniziarono a delineare le "organizzazioni complesse basate sull'efficienza dell'apparato amministrativo-burocratico". Fu così che si passò dal capitalismo familiare al capitalismo manageriale.⁵ Sono state proposte varie definizioni di impresa di famiglia⁶ che si basano su diverse combinazioni di proprietà, *management* e controllo. L'impresa familiare richiede che l'impresa sia di proprietà o sia gestita da uno o più membri della stessa famiglia.

Uno degli aspetti più distintivi è il coinvolgimento di membri della famiglia in posizioni chiave all'interno dell'impresa, nella quale spesso occupano ruoli di gestione e decisionali, garantendo la continuità e la stabilità dell'impresa nel tempo. In alcuni casi la famiglia pur detenendo la quota di controllo del capitale, si limita al ruolo di proprietà e affida la gestione e le strategie a persone esterne.

Nell'impresa familiare si possono individuare alcune caratteristiche principali quali la partecipazione attiva all'interno dell'impresa del fondatore imprenditore, l'assunzione di ruoli dirigenziali e di responsabilità da parte degli altri componenti della famiglia, una visione a lungo termine dell'impresa in vista della sua trasmissione alle future generazioni. Quindi rispetto alle altre imprese gli elementi principali sono: la posizione ai vertici del fondatore o di un componente familiare; la titolarità maggioritaria della proprietà dell'impresa di uno dei componenti della famiglia con poteri decisionali;

⁴ **A. Palazzo**, *Il lavoro nella famiglia e nell'impresa familiare*, in Riv. dir. agr., 1976.

⁵ *Ibidem*.

⁶ **J. Chua, J. J. Chruisman, P. Sharma**, *Defining the Family Business by Behavior*, in Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.

l'influenza decisionale determinante della famiglia, nonostante la presenza di *manager* esterni.⁷

Nell'ambito della struttura familiare si possono riscontrare una serie di elementi positivi e altri elementi negativi. Tra gli elementi positivi si possono considerare: un rapporto fiduciario tra i membri della famiglia, un'ampia flessibilità decisionale, un elevato senso di appartenenza e di legame tra i componenti della famiglia e verso l'imprenditore/capofamiglia, la propensione al lavoro familiare maggiormente motivata, la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e gli aiuti statali. Un elemento rilevante che si riscontra nell'impresa familiare è la visione a lungo termine che spesso induce l'imprenditore ad assumere delle decisioni e fare delle scelte volte al consolidamento dell'impresa, proprio in considerazione di una continuità nel tempo in vista della transizione generazionale.

Il rapporto tra i membri della famiglia è fondamentale soprattutto durante il passaggio generazionale, durante il quale possono emergere problematiche che potrebbero mettere a rischio la sopravvivenza dell'impresa.

Tra gli elementi negativi delle imprese familiari vi è quello relativo alla natura ereditaria del potere che non sempre riesce a garantire il migliore successore⁸. Sussiste il concreto pericolo di inserire all'interno dell'impresa successori incapaci ovvero persone non qualificate, precludendo la possibilità di dare ingresso a persone esterne maggiormente preparate e motivate, escludendo così potenziali soggetti qualificati a favore dei

⁷ C. A. Busi, *Il passaggio generazionale nelle società familiari*, in Diritto societario, 2022.

⁸ V. Bertella, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995.

successori previsti per legge, non per questo e non sempre aventi le capacità per gestire un'attività imprenditoriale⁹.

Uno dei principali problemi delle imprese familiari è infatti il passaggio dell'impresa ai successori, ai quali spetterà la supervisione e la gestione. Scegliere il successore, può essere una fase complessa e può portare a conflitti e tensioni familiari

L'impresa familiare ha un'ampia autonomia e libertà di azione in quanto è economicamente indipendente. Essa, in linea generale, non ricorre al mercato esterno, evitando così ingerenze e pressioni di estranei. L'aspetto negativo sta però nel fatto che nel caso in cui il patrimonio familiare sia insufficiente per un adeguato svolgimento all'attività d'impresa è costretta a ricorrere al capitale di debito o al capitale di rischio.¹⁰ Altro aspetto negativo, in questa tipologia di imprese, è la mancanza di separazione tra la famiglia e impresa. La mancanza di confini chiari tra i ruoli familiari e quelli imprenditoriali può portare a conflitti di interesse, favoritismi e decisioni non basate sulle esigenze dell'impresa.

Ecco perché, al fine di evitare eventuali conflitti tra i membri della famiglia e i rischi di una frammentazione dell'impresa¹¹, è fondamentale definire politiche e procedure in maniera precisa al fine di garantire una gestione imprenditoriale professionale e imparziale.

⁹ **C. De Vecchi**, *Problemi, Criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e Pensiero, Milano, 2007.

¹⁰ **E. Bracci, E. Vagnoni**, *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, Franco Angeli, Milano, 2007.

¹¹ **M. Lamandini**, *La trasmissione della ricchezza familiare: i patti parasociali*, in *Giur. Cpm.*, III, 350.

La problematica ha un enorme rilevanza in quanto, come emerge da uno studio della Commissione Europea, oltre un terzo delle imprese poste all'interno dell'Unione Europea hanno affrontato o dovranno affrontare tutte le problematiche correlate alla successione generazionale¹².

È altresì evidente la necessità di individuare gli strumenti giuridici idonei a garantire la trasmissione dell'impresa con modalità alternative alla vicenda successoria, cercando di contemperare l'interesse alla stabilità dell'impresa e la necessità di un'attribuzione corretta tra i successori¹³. Per affrontare questi problemi, le imprese familiari devono adottare un approccio strategico e professionale nella gestione dell'impresa per garantire la sostenibilità e il successo dell'impresa familiare nel lungo termine.

1.1.2 L'impresa familiare in Italia: alcune evidenze empiriche.

Il fenomeno delle imprese a carattere familiare è molto diffuso in tutto il mondo; in quasi tutti gli Stati ne costituiscono una parte importantissima dell'economia imprenditoriale¹⁴.

¹² **M. Palazzo**, *La circolazione delle partecipazioni e la governance nelle società familiari in prospettiva successoria*, 2007.

¹³ Ibidem.

¹⁴ **G. Corbetta**, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995; Chrisman, **J. J.**, **Chua, J. H.**, **R. Litz**, *A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration*, in *Journal of Business Venturing*, 2003.

In particolare, l'Italia è uno dei paesi dell'Unione Europea in cui tale forma imprenditoriale è maggiormente diffusa.

A livello europeo si riscontrano nell'ambito economico imprenditoriale numerose piccole e medie imprese che sono costituite soprattutto da imprese individuali e familiari¹⁵.

Nonostante l'enorme diffusione di questa tipologia di imprese sul piano economico e imprenditoriale, rimane molto difficile darne una definizione univoca¹⁶. Le imprese familiari in Italia sono costituite maggiormente da piccole e medie imprese¹⁷. Secondo uno studio condotto dal Centro Studi Confartigianato nel 2018, oltre il 90% delle aziende italiane è a conduzione familiare. Le PMI tendenzialmente sono gestite a livello familiare, ma non vi è necessariamente la relazione opposta¹⁸. È stato dimostrato da varie ricerche a livello internazionale che la *performance* economico-finanziaria delle imprese familiari è decisamente superiore a quella di altre tipologie di impresa¹⁹. Vi sono molti esempi di imprese familiari italiane di grandi dimensioni di successo sul mercato internazionale, tra le quali figura la Luxottica, che sarà analizzata nell'ultimo capitolo del presente elaborato.

¹⁵ European Commission, *Overview of Family-business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Union, Brussels, November 2009.

¹⁶ **A. De Rose, A. De Pascale**, *Le imprese di famiglia in Italia: evidenze statistiche*, in AIAF rivista 2014/4.

¹⁷ **G. Corbetta, D. Montemerlo**, *The Role of Family in Family Business*, in *The Family Business Review*, 2002.

¹⁸ **W. Zocchi**, *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.

¹⁹ **R. C. Anderson, D. M. Reeb**, *Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, in *Journal of Finance*, 2003.

Le evidenze empiriche sull'impresa familiare in Italia mostrano alcune caratteristiche interessanti e sfide specifiche che questo tipo di impresa affronta nel contesto italiano.

In Italia, il problema delle imprese non risiede tanto nella presenza di un gran numero di piccole imprese, ma piuttosto nel livello di concentrazione della proprietà e nel modo in cui viene esercitato il controllo. La gestione delle piccole e medie imprese italiane è fortemente influenzata dai legami familiari che caratterizzano questo tipo di impresa. Questo elemento distintivo rende le imprese familiari italiane uniche rispetto a quelle di altri Paesi europei e al modello americano²⁰.

In Italia, l'impresa familiare ha svolto e continua a svolgere un ruolo centrale. Le imprese familiari costituiscono il 90 per cento di tutte le imprese, sono ben 40 fra le prime 100 imprese del paese. La ricchezza attuale dell'Italia è stata, in larga misura, generata all'interno di queste imprese familiari²¹. Questo successo è il risultato dei punti di forza che in Italia hanno le imprese familiari quali l'impegno, la continuità nella conoscenza, il senso di appartenenza alla "famiglia", l'affidabilità e l'orgoglio, l'informalità, la mancanza di disciplina²².

Ogni modello di *governance* presenta aspetti positivi e negativi. Le imprese sono inserite in contesti economici, sociali, politici e culturali molto ampi e complicati, pertanto, ogni *governance* ne subirà necessariamente i relativi aggiustamenti²³. L'evidenza empirica delle imprese piccole e medie in Italia dimostra come le imprese di successo possono

²⁰ **W. ZOCCHI**, op. cit.

²¹ **A. Colli**, op. cit.

²² **G. Corbetta**, *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, 2005.

²³ **A. Dell'Atti**, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007.

essere competitive senza necessariamente aumentare le proprie dimensioni. Mentre le piccole e medie imprese tendono ad assumere una struttura familiare, è stato dimostrato che anche le grandi e grandissime imprese mostrano spesso una grande apertura al mercato dei capitali e alla gestione esterna²⁴. Il *family business* rappresenta il modello predominante nel mondo delle piccole e medie imprese, sia a livello nazionale che internazionale. Questo modello si inserisce e si sviluppa nell'ambito di varie realtà culturali, economiche, giuridiche e tecnologiche di diversa natura. In Italia, in particolare, l'impresa familiare è il simbolo dell'imprenditorialità, in grado di coesistere con una varietà di modelli imprenditoriali. La ragione di ciò risiede nella natura multiforme della proprietà familiare, che si riflette nei valori, nelle attitudini e nelle convinzioni fondamentali. L'impresa familiare costituisce la manifestazione della libertà di iniziativa economica, con un bilanciamento, tra il sistema imprenditoriale e quello familiare²⁵. Un principio fondamentale nel *family business* è l'autonomia del sistema imprenditoriale rispetto al sistema famiglia. Ciò implica una netta separazione tra l'attività e la gestione imprenditoriale e le dinamiche interne della famiglia.

L'impresa familiare è caratterizzata da un'ampia autonomia, nel senso che non è influenzata dalle modifiche esterne inerenti alle persone o ai beni patrimoniali,²⁶ anche se deve essere però in grado di adattarsi ai mutamenti del tempo e ai cambiamenti esterni e rinnovarsi continuamente.²⁷

²⁴ **P. Gennaro**, *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, Sviluppo e Organizzazione, 1985.

²⁵ **G. Corbetta**, op cit.

²⁶ **G. Zappa**, *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1997.

²⁷ **U. Bertini**, *Il sistema di azienda*, Giappichelli, Torino, 1995.

Nelle imprese familiari, occorre necessariamente decidere come ripartire gli utili, ossia quanto destinare alle esigenze familiari interne e quanto reinvestire nell'attività di impresa.

Il subingresso delle nuove generazioni è un momento molto delicato e difficile per le imprese familiari. La nuova generazione dovrà essere in grado di rendersi autonoma rispetto all'imprenditore. Ecco perché il passaggio generazionale deve essere pianificato in tempo utile e gestito con una specifica programmazione e non può essere affidato al caso.

Il problema interessa non solo la famiglia in senso stretto, ma ha delle importanti ripercussioni anche sull'economia nazionale.

1.2 L' Impresa familiare e l'art. 230bis c.c.

L'impresa familiare è costituita dall'impresa nella quale partecipano con il loro lavoro i componenti della famiglia, acquisendo così dei diritti che vengono tutelati dalla legge. L'articolo 230 bis del Codice civile è volto a tutelare i membri della famiglia che collaborano all'interno dell'impresa con il loro lavoro.

Secondo l'articolo 230 bis Codice civile, un'impresa può essere considerata familiare se il titolare dell'impresa e i membri della sua famiglia lavorano principalmente all'interno dell'impresa stessa o della famiglia. La legge specifica esattamente che il "familiare" deve essere considerato: il coniuge, i parenti entro il III grado, gli affini entro il II.

Le imprese familiari sono spesso caratterizzate da una gestione più informale, con decisioni prese all'interno della famiglia e una forte affinità tra i membri. Queste imprese

possono avere una struttura organizzativa più flessibile rispetto alle aziende di dimensioni maggiori e possono basarsi su valori familiari e tradizioni.

L'articolo 230 bis del Codice civile disciplina anche la successione nelle imprese familiari, stabilendo le regole per il passaggio dell'impresa ai membri della famiglia successivi. Questo è un aspetto importante per garantire la continuità dell'impresa e la tutela degli interessi familiari.

L'Articolo 230 bis cod. civ. stabilisce che, in caso di morte o di incapacità del titolare dell'impresa familiare, il coniuge o i parenti entro il terzo grado possono richiedere la continuità dell'impresa familiare. Questo significa che il coniuge o i parenti stretti possono assumere la gestione dell'impresa e proseguire l'attività in nome della famiglia. Questa norma è volta a tutelare, garantendo la continuità delle attività, i diritti dei familiari che collaborano all'interno dell'impresa.

L'istituto è posto a tutela del lavoro svolto dai membri della famiglia all'interno dell'impresa e trova applicazione nel caso in cui non sia individuabile un'altra tipologia di rapporto di lavoro²⁸. La sua fonte è normativa e non contrattuale e deriva dall'attività continuativamente svolta da un componente della famiglia all'interno dell'impresa²⁹.

Il familiare acquisisce così alcuni diritti patrimoniali e gestori³⁰.

Il diritto di ottenere una parte degli utili e dei beni acquistati, così come il diritto agli aumenti di valore dell'impresa, sono concessi proporzionalmente alla quantità e alla qualità del lavoro fornito nell'impresa o in ambito familiare. Inoltre, i poteri gestionali

²⁸ **G. F. Campobasso**, *Manuale di diritto commerciale*, UTET giuridica, 2021.

²⁹ Cass. 5 dicembre 2003, n. 18655; Cass. 17 giugno 2003, n. 9683.

³⁰ **F. Prospero**, *Il Codice civile. Commentario – Impresa familiare*, Giuffrè, 2006.

comprendono: l'autorizzazione per trasferire il diritto di partecipazione tra familiari; la partecipazione alle decisioni riguardanti l'uso degli utili e degli incrementi di valore, nonché quelle relative alla gestione straordinaria; e il diritto di prelazione sull'impresa in caso di divisione ereditaria o trasferimento della stessa. Si è arrivati dunque alla conclusione che il lavoro del familiare all'interno dell'impresa non è da considerarsi gratuito³¹.

L'impresa familiare per la dottrina maggioritaria³² è un'impresa individuale nella quale il rapporto di lavoro interno ha natura meramente associativa e l'imprenditore rimane l'unico responsabile per i rischi inerenti all'attività dell'impresa.

1.3 Le imprese di natura familiare e gli enti collettivi societari.

Le imprese di natura familiare e gli enti collettivi societari sono due tipologie di organizzazioni che differiscono per la loro struttura e modalità di gestione. Nelle imprese di natura familiare la proprietà e l'attività gestionale fanno capo a una famiglia o più famiglie. In questo tipo di impresa, come detto sopra, i membri della famiglia possono essere coinvolti attivamente nella gestione quotidiana e nella presa di decisioni strategiche. Le imprese familiari possono essere di piccole o grandi dimensioni e possono operare in diversi settori. Gli enti collettivi societari, invece, sono organizzazioni che coinvolgono più persone o entità giuridiche nella gestione e nella proprietà dell'impresa.

³¹ **Irti**, *L'ambigua logica dell'impresa familiare*, in Riv. dir. agr, 1980; Tanzi, *Impresa familiare. Diritto Commerciale*, in Enc. Giur., XVI, 1989.

³² **Proietti**, *Natura dell'impresa familiare e controversie "snaturate"*, in Giur. civ., 1994.

Sono organizzazione di persone e di mezzi create dall'autonomia privata per l'esercizio in forma associata di un'attività d'impresa ed è di regola l'assetto organizzativo assunto dalle imprese di medie e grandi dimensioni³³. Questi enti possono essere costituiti come società di capitali o come società di persone.

1.3.1 Le classi delle società di persone.

Le società di persone sono la società semplice, la società in nome collettivo e la società in accomandita semplice. La società semplice rappresenta il modello base delle società di persone³⁴, in quanto la sua disciplina giuridica è applicabile in linea generale anche alle altre società di persone in virtù dei vari richiami legislativi³⁵. La società semplice è oggi scarsamente utilizzata in quanto la sua attività è limitata alle attività non commerciali.

Nel sistema di gestione delle società personali possono essere previste varie forme alternative di amministrazione. Possono essere previste forme di amministrazione congiuntiva o disgiuntiva. In ogni caso i soci, illimitatamente responsabili, sono amministratori della società; con l'unica differenza che nel primo caso il singolo socio può compiere da solo qualsiasi atto di amministrazione, mentre nel secondo occorrerà il consenso e la partecipazione di tutti i soci.³⁶

³³ **G. F. Campobasso**, op. cit.

³⁴ Ibidem.

³⁵ **P. Schlesinger, A. Torrente**, *Manuale di Diritto Privato*, Anelli, F., Granelli, C., Giuffrè, 2011.

³⁶ **F. Galgano**, *Le società in genere. Le società di persone*, Giuffrè, 2007.

All'interno dei suddetti tipi di amministrazione vi possono poi essere delle sottocategorie. La società semplice, a seguito di una normativa fiscale agevolativa, spesso ha trovato diffusione per l'organizzazione e la gestione di patrimoni familiari, soprattutto in alcune zone di Italia. Attraverso la Società Semplice, infatti, si può realizzare una gestione accentrata del patrimonio immobiliare familiare e un'intestazione di partecipazioni societarie (c.d. Holding), creando le cosiddette “*casseforti di famiglia*”. In passato la Società Semplice è stata utilizzata da alcune grandi famiglie italiane per organizzare e controllare i propri gruppi societari e posta in una posizione di vertice (ad esempio la famiglia Agnelli con la loro capogruppo, “la Dicembre s.s.”).

1.3.2 Le classi delle società di capitali.

Le società di capitali sono la società per azioni (S.p.a.); la società in accomandita per azioni (S.a.p.a.); la società a responsabilità limitata (S.r.l.); la società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.). Questi tipi societari sono organizzazioni di persone e mezzi per l'esercizio in comune di un'attività produttiva, con piena autonomia patrimoniale; la responsabilità del socio è limitata alla quota del capitale sociale sottoscritto; la società per le obbligazioni sociali risponde unicamente con il suo patrimonio, senza coinvolgere il patrimonio dei singoli soci.

La s.r.l. viene strutturata inizialmente con una disciplina molto ridotta ed era stata concepita per consentire a chi disponesse di capitali non ingenti di usufruire di una struttura di società capitalistica³⁷.

Nella fase iniziale, partendo dal presupposto che questo tipo societario non avesse un grande utilizzo, il legislatore ne aveva dato una disciplina scarna con rinvio per quanto non previsto alle norme della S.p.a. Questo tipo societario era stato concepito soprattutto per far fronte alle esigenze delle piccole e medie imprese³⁸. Il D. Lgs. 17 gennaio 2003 n° 6 e successive modifiche ne hanno modificato in maniera rilevante la disciplina, mettendo in rilievo nelle S.r.l. rispetto alle S.p.a. soprattutto l'elemento personalistico.

La nuova normativa, entrata in vigore il 1° gennaio 2004, ha avvicinato la società a responsabilità limitata alle società di persone, pur mantenendo la responsabilità limitata dei soci. La nuova disciplina ha conferito ai soci ampia autonomia decisionale in ordine all'organizzazione del potere di amministrazione della società e della sua organizzazione interna³⁹. L'intero sistema delle società di capitali è stato innovato e riformato, dando enorme importanza all'autonomia privata nel determinare la nascita e la regolamentazione degli assetti societari, con l'intento di diffonderne l'utilizzo nei mercati nazionali e internazionali.

³⁷ **G. F. Campobasso**, op cit.

³⁸ **D. Di Salvo Lamanna**, *La nuova s.r.l. alla luce della riforma del Diritto Societario*, Brugaletta F.

³⁹ **G. Lo Cascio**, *L'amministrazione delle società a responsabilità limitata*, "Le Società", 2009.

1.3.3 Le imprese di natura familiare e gli enti collettivi societari: differenze.

La principale differenza tra le imprese di natura familiare e gli enti collettivi societari è da ritrovare nell'amministrazione e nella proprietà dell'impresa. Le imprese hanno la gestione e la proprietà accentrate nell'ambito familiare, non esiste una separazione legale tra l'impresa e il proprietario, e quindi il proprietario assume la responsabilità legale totale per le attività dell'impresa, mentre negli enti collettivi societari la proprietà può essere detenuta da azionisti o soci esterni alla famiglia e la gestione può essere affidata a un consiglio di amministrazione o ad alcuni *manager* professionisti⁴⁰. Nelle società di persone i soci possono essere i familiari e condividono la responsabilità legale e finanziaria dell'impresa. Nelle società di capitali l'impresa è costituita come entità legale separata dalla famiglia. I familiari possono essere i soci della società e limitano la loro responsabilità finanziaria alle quote di partecipazione o alle azioni che possiedono. A volte, le imprese familiari sono organizzate come cooperative, in cui familiari partecipano come soci e condividono i benefici e le responsabilità dell'impresa in modo collettivo.

Entrambe le tipologie di organizzazioni hanno aspetti positivi e negativi. Le imprese familiari possono beneficiare di una forte coesione familiare e di una maggiore flessibilità decisionale, ma possono anche essere soggette a conflitti interni e a una visione a breve termine. Gli enti collettivi societari, d'altra parte, possono usufruire della professionalità dei *manager* e attrarre capitali esterni, ma possono anche essere soggetti a una maggiore

⁴⁰ F. Galgano, op cit.

complessità decisionale e a una minore coesione interna. Le imprese di natura familiare e gli enti collettivi societari sono dunque due diverse forme di organizzazioni con caratteristiche e dinamiche specifiche. La scelta tra una forma o l'altra dipende dalle esigenze e dalle preferenze degli imprenditori e delle famiglie coinvolte.

1.4 Primi risultati dell'indagine: il tipo societario più utilizzato dalle imprese di natura familiare.

Il tipo societario più utilizzato dalle imprese familiari italiane è la società a responsabilità limitata (S.r.l.), in cui i soci sono componenti della medesima famiglia,⁴¹ nell'ambito di un'attività imprenditoriale spesso costituita dal capo-famiglia/imprenditore fondatore che ha inserito i propri familiari all'interno dell'attività di impresa. La società a responsabilità limitata presenta una serie di vantaggi per le piccole e medie imprese a carattere familiare ecco perché in tale ambito è una forma giuridica molto utilizzata. La società a responsabilità limitata offre anche flessibilità nella amministrazione e nell'organizzazione dell'impresa. I soci possono definire le regole di *governance* e prendere decisioni in base alle esigenze specifiche dell'impresa familiare. Con la riforma del 2003, come precisato sopra, è possibile costituire una S.r.l. seguendo lo schema delle società personali attenuando il livello di organizzazione corporativa senza perdere il beneficio della responsabilità⁴². Inoltre, l'amministrazione può essere strutturata riconoscendo ai soci dei

⁴¹ **M. Speranzini**, op cit.; V. Cariello, *Sistema dualistico e S.p.A. cc.dd. chiuse a controllo familiare*, in Riv. dir. civ., 2008.

⁴² **Zanarone**, *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in Riv. Soc. 2003.

particolari diritti o prevedere delle clausole di gradimento sulle persone nominate dai soci⁴³. Nella S.r.l. il capitale sociale è diviso in quote, che possono essere detenute dai membri della famiglia. Questo permette di mantenere il controllo familiare sull'impresa e di regolare la partecipazione dei vari membri in base alle loro responsabilità e contributi. La responsabilità dei soci è altresì limitata al capitale sociale sottoscritto, il che significa che i beni personali dei soci non possono essere aggrediti per le esposizioni debitorie dell'impresa. Questo aspetto ha un'enorme rilevanza per le imprese familiari, poiché tutela il patrimonio della famiglia da problematiche dovute a perdite finanziarie inerenti allo svolgimento dell'attività di impresa. La S.r.l. garantisce anche una maggiore *privacy* rispetto ad altri tipi societari, poiché non richiede la pubblicazione dei bilanci e degli atti societari.

Con il D.L. n. 179/2012, convertito nella L. 17 dicembre 2012, n. 221 sulle start up innovative sono state apportate rilevanti modifiche normative, tra le quali la facoltà di prevedere che le quote di tale tipo societario attribuiscano diritti diversi e la possibilità di accedere a varie forme di finanziamento online con il metodo del c.d. "*crowdfunding*". Tuttavia, è importante sottolineare che la scelta del tipo societario dipende dalle specifiche esigenze e obiettivi dell'impresa familiare.

⁴³ M. Notari, *Diritti particolari dei soci e categorie speciali di partecipazione*, in An. Giur. Econ. 2003;

CAPITOLO 2

L'IMPRESA DI NATURA FAMILIARE E IL PROBLEMA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

2.1 Business plan.

Il passaggio dell'impresa da una generazione all'altra realizza il trasferimento di un consistente patrimonio di conoscenze, esperienze, know-how e competenze nell'attività gestionale acquisite dal titolare imprenditore nel corso degli anni⁴⁴. Rilevante importanza assume, dunque, l'inserimento dei successori all'interno dell'impresa ai quali verrà trasmesso questo importante patrimonio aziendale. La programmazione dell'intero percorso di successione deve essere collocata nell'ambito più ampio del disegno strategico dell'intera impresa, dal quale ne deriva la redazione di un documento chiamato *Business Plan* o Piano Strategico. Il processo di pianificazione aziendale che è all'origine del *Business Plan*, può essere utilizzato nell'ambito del passaggio generazionale. Disporre di un "piano di *business*" che contenga e delinei in maniera chiara le responsabilità, i compiti e gli obiettivi di ciascuna persona nell'ambito del programma di passaggio del testimone, è importantissimo per delineare un piano strategico condiviso e di successo al fine di valutare le prestazioni e le responsabilità dei soggetti coinvolti⁴⁵. Con il *Business Plan*, dopo un attento processo di valutazione della situazione interna e

⁴⁴ F. Bianchi, *Passaggio generazionale nelle PMI familiari*, PMI, 2010.

⁴⁵ G. A. Oberegelsbacher, *Come gestire il passaggio generazionale*, IPSOA, 2017.

della situazione di mercato, si delinea il futuro dell'impresa individuando un preciso percorso e i suoi obiettivi. Con esso è dunque, tra l'altro, possibile valutare tutte le problematiche inerenti a un eventuale e futuro inserimento di un successore, quale figura nuova all'interno dell'impresa, programmando il percorso da seguire. Il piano è da considerarsi come uno strumento utile per la crescita della propria impresa e anche quale percorso formativo per le nuove generazioni. Il piano prevede lo "stato attuale" attraverso l'analisi del presente e lo "stato futuro", attraverso la progettazione degli obiettivi da perseguire. Dopodiché si procede all'elaborazione del piano attraverso la fase operativa. Dovrà altresì prevedersi un sistema di monitoraggio al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi ovvero eventualmente intervenire per correggerli⁴⁶. Uno degli aspetti maggiormente complicati, e che presenta molte criticità, è l'individuazione delle modalità attraverso le quali individuare e designare il successore della persona destinata a succedere nell'impresa⁴⁷. A volte proprio l'incapacità o l'incertezza nello scegliere il proprio successore può rappresentare un problema e può portare o a procrastinarne la scelta ovvero a fare delle scelte non adeguate. Una soluzione potrebbe essere quella di organizzarsi in tempo avvalendosi di una persona esterna, un esperto e professionista qualificato c.d. "*Temporary Manager*", ossia di un professionista con esperienza in gestione aziendale che potrebbe accompagnare l'impresa nella gestione del passaggio generazionale⁴⁸. Il "*Temporary Manager*" trovandosi in una posizione indipendente e disinteressata dai legami affettivi potrebbe pianificare al meglio il passaggio

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ L. Del Bene, N. Lattanzi, G. Liberatore, *Aziende familiari e longevità*, IPSOA, 2012.

⁴⁸ M. Peruzzi, *Credit enhancement*, IPSOA, 2010.

generazionale⁴⁹, affiancando l'imprenditore allo scopo di salvaguardare il patrimonio aziendale e individuandone le modalità più adeguate sia dall'aspetto organizzativo che economico-patrimoniale al fine di facilitare il trasferimento della *governance* alla nuova generazione. Nell'ambito della successione nell'impresa al fine di individuare il successore più idoneo dovranno valutarsi alcuni elementi fondamentali quali la preparazione professionale specifica, l'attitudine e l'opportunità economica. Non tutti i successori dovranno e potranno occupare posizioni ai vertici o strategici. Il successore meno capace potrebbe rimanere socio lasciando ad altri le decisioni operative o strategiche ovvero cedere la propria partecipazione societaria⁵⁰. In Italia, varie ricerche dimostrano che il 42% delle aziende non ha pianificato la successione mentre l'80% non ha individuato un successore⁵¹.

2.2 Il passaggio generazionale: rischi e opportunità.

Il fenomeno del passaggio generazionale nell'impresa deve essere analizzato muovendo da una considerazione statistica al fine di avere una visione più ampia e completa del fenomeno e delle sue caratteristiche principali, nel medio e lungo termine.⁵²

⁴⁹ C. Casadei, F. Vergnano, *Arriva il super consulente per la successione*, Il Sole 24 ore, 2005.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem.

⁵² G. Trimarchi, *Il passaggio generazionale nell'impresa tra inefficienza degli strumenti tradizionali, familiari "scorbutici" ed interpreti "sostificati"*, in Riv. notariato, 2/2024.

Dalle tabelle sulla composizione delle imprese risultanti dai Registri delle Imprese italiani, aggiornate da Unioncamere per il 2023, emerge che il tipo maggiormente utilizzato dalle imprese italiane è quello dell'impresa individuale.

Innanzitutto, deve essere valutato l'impatto sul passaggio generazionale degli strumenti tradizionali di "pianificazione".⁵³

È necessario precisare che non vi è una normativa specifica o una regolamentazione generale della pianificazione dei trasferimenti generazionali dell'impresa o delle partecipazioni sociali. All'interno dell'organizzazione imprenditoriale la programmazione del passaggio generazionale è realizzata attraverso l'utilizzo di strumenti giuridici quali gli atti tra vivi a titolo gratuito o atti *mortis causa* che prevedano attribuzioni testamentarie a titolo universale o a titolo particolare, o anche di partecipazioni sociali in società.⁵⁴ Come detto, l'aspetto più delicato e difficile è quello di individuare gli strumenti più idonei a consentire il passaggio generazionale della ricchezza. Ossia la trasmissione del patrimonio familiare dai genitori ai figli cercando di garantire la stabilità e la durata a lungo termine dell'impresa bilanciandola con le attitudini, qualità, caratteristiche e aspettative dei figli, evitando conflitti e dissidi interni che potrebbero portare ad una dispersione del patrimonio⁵⁵

A tal fine sarà necessario per l'imprenditore analizzare con una disamina accurata la propria struttura interna e le relative esigenze e una valutazione attenta dei suoi potenziali successori. Una corretta pianificazione dovrà proteggere il patrimonio familiare da eventi

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ **M. Ieva**, *La tutela dei legittimari: oscillazioni fra contrapposte istanze sociali*, in Riv. notariato, 2/2017.

negativi e da eventuali perdite economiche cercando di suddividere la ricchezza tra i componenti della famiglia, trasmettendone il patrimonio adottando strumenti di protezione e di trasferimento generazionale adatti allo scopo.⁵⁶ Di particolare importanza è il richiamo fatto dalla Commissione Europea volta a incentivare interventi normativi per assicurare un'ideale successione nell'impresa: «...la trasmissione è la terza fase cruciale del ciclo di vita di un'impresa. Vari studi hanno dimostrato che, oltre cinque milioni di imprese nell'Unione Europea, pari al 30% circa di tutte le imprese europee, dovranno far fronte al problema della trasmissione nei prossimi anni. Il 30% circa di esse, cioè 1,5 milioni, spariranno per insufficiente preparazione alla loro trasmissione, compromettendo 6,3 milioni di posti di lavoro circa»⁵⁷.

2.3 Gli strumenti giuridici utilizzabili per garantire un efficace passaggio generazionale.

Gli strumenti utilizzabili per garantire un efficace passaggio generazionale devono tenere conto essenzialmente di due principali interessi legislativamente tutelati, ossia il diritto dei legittimari a non essere lesi nei propri diritti successori, e a tal riguardo sovviene tutta la normativa posta a loro tutela, e lo svolgimento dell'attività economica costituzionalmente garantita.

⁵⁶ S. Loconte, *Strumenti di pianificazione e protezione patrimoniale*, Edizione III, IPSOA, 2018.

⁵⁷ Comunicazione della Commissione Europea n. 98/C 93/02, Gazzetta Uff. CE n. C 93 del 28/03/1998.

Il Testamento è uno degli strumenti giuridici che permette di regolare il passaggio generazionale dell'impresa dopo la morte dell'imprenditore, quale atto dell'autonomia negoziale del disponente, diretto a regolare gli interessi, patrimoniali e non, per il periodo successivo alla sua morte. Infatti, come osservato in dottrina, *«il testamento è sempre stato considerato storicamente uno strumento con la finalità di assicurare la tradizionale circolazione privilegiata della ricchezza. Privilegiata perché volta a mantenere la ricchezza nelle mani di chi dispone, permettendo al testatore di stabilire come attribuire la ricchezza dopo la sua morte»*⁵⁸.

In realtà si riscontra un ostacolo nell'estrema rigidità delle norme successorie, dal divieto di patti successori ex art. 458 c.c., alla tutela dei diritti dei legittimari assicurata ex artt. 553 ss. Codice civile.

Un'attenta *governance* di famiglia comporterà una esatta definizione delle regole che dovranno disciplinare i rapporti tra i familiari nella gestione patrimoniale definendone i ruoli. Ciò al fine di consentire un'adeguata trasmissione del patrimonio imprenditoriale della famiglia alle generazioni future evitando conflitti interni e agevolando una collaborazione attiva e positiva fra i familiari. Una strategia di *governance* di impresa avrà altresì l'obiettivo di garantire una adeguata gestione familiare in vista della continuità e dell'unità dell'impresa della famiglia imprenditrice, salvaguardandola da possibili contrasti interni che esulano dall'attività imprenditoriale e che si ripercuotono o bloccano la gestione, quali azioni dei creditori sulle proprietà personali o sociali, subentro in società di nuovi soci non graditi.⁵⁹

⁵⁸ V. **Tagliaferri**, *Le Successioni: Manuale notarile*, Giuffrè, 2016.

⁵⁹ S. **Loconte**, op. cit.

Gli strumenti giuridici utilizzabili al fine di realizzare una adeguata pianificazione e garantire un efficace passaggio generazionale sono vari e molteplici con risvolti giuridici e fiscali di varia natura. L'adozione dell'uno o dell'altro è rimessa alla valutazione specifica del caso concreto.

Esamineremo di seguito alcuni di questi strumenti giuridici.

2.3.1 I patti di famiglia.

L'istituto viene introdotto a seguito delle note critiche⁶⁰ effettuate ai Paesi membri dalla Commissione della Comunità Europea⁶¹. La Commissione invitava gli stati membri a eliminare o allentare tutti quei vincoli di natura successoria che comportavano una serie di criticità e problematiche nel passaggio generazionale delle imprese.

La Legge n. 55 del 14 febbraio 2006, modificando l'art. 458 c.c. ha introdotto gli artt. da 768-bis a 768-octies codice civile, al fine di "facilitare" il passaggio generazionale della impresa a conduzione familiare, forma imprenditoriale più diffusa nell'imprenditoria italiana⁶². Viene inserito e disciplinato per la prima volta nel nostro sistema giuridico il "patto di famiglia". Il patto di famiglia è un contratto con il quale l'imprenditore cede la propria impresa, totalmente o parzialmente, o le proprie quote o azioni societarie ai propri discendenti con il consenso degli altri familiari. Il contratto deve essere stipulato nella forma dell'atto pubblico, con l'intervento del coniuge o dei discendenti diretti, con la

⁶⁰ P. Zanelli, *La Riserva «pretermessa» nei patti di famiglia*, Contratto e Impresa, n. 4-5/2007.

⁶¹ Raccomandazione del 7 febbraio 1994 e (ii) Comunicazione del 28 marzo 1998.

⁶² S. Loconte., op. cit.

previsione per gli assegnatari dell'impresa o delle partecipazioni societarie di liquidare gli altri familiari con denaro o altri beni in natura per un valore pari alla quota di loro spettanza⁶³. Questo nuovo negozio giuridico intende garantire il passaggio generazionale dell'attività di impresa dall'imprenditore ai suoi discendenti che molto probabilmente continueranno la sua attività senza che le restrizioni della normativa in materia di successione rappresentino un ostacolo al trasferimento nei beni d'impresa⁶⁴. La normativa è volta a tutelare i membri della famiglia dell'imprenditore che prestino il loro lavoro nell'ambito della sua impresa condividendone e sostenendone l'iniziativa imprenditoriale. Con il Patto di famiglia si devono osservare anche le norme previste in tema di impresa familiare e gli eventuali patti che sussistono in caso vi siano delle società che gestiscono l'impresa (per esempio eventuali clausole di gradimento o di prelazione). Inoltre, con il patto di famiglia l'imprenditore può cedere la piena proprietà dell'impresa ovvero solo la nuda proprietà riservandosi l'usufrutto e può altresì inserire clausole particolari anche in ordine all'inizio della decorrenza della cessione.⁶⁵

In sostanza con il patto di famiglia si intende consentire e regolamentare la cessione dell'impresa e delle partecipazioni sociali con accordi tra le parti, senza contravvenire alla normativa posta a tutela dei legittimari quali i patti successori vietati, l'azione di riduzione e la collazione⁶⁶. Trattandosi di un negozio *inter vivos*, non troverà applicazione

⁶³ C. Iosio, *Capitalismo Familiare 2.0*, IPSOA, 2013.

⁶⁴ T. Premuda, *Il Patto di famiglia*, La divisione ereditaria, 2013.

⁶⁵ C. Iosio, op. cit.

⁶⁶ G. De Rosa, *Patto di famiglia*, Le Successioni Manuale notarile, 2016.

tutta la normativa prevista in materia successoria⁶⁷. La *ratio* della disciplina deve infatti ritrovarsi nella necessità di preservare l'integrità e la continuità dell'impresa nei passaggi generazionali conciliandola con la tutela dei legittimari, e inoltre cercare di evitare che il patrimonio economico dell'impresa subisca un depauperamento nella fase del passaggio generazionale. L'imprenditore potrebbe in anticipo pianificare il passaggio della propria impresa stipulando questo contratto, anche al fine di evitare contrasti tra i familiari successori nella fase della sua futura successione⁶⁸.

Peraltro, l'adozione in alternativa del contratto di donazione non consentirebbe di raggiungere i risultati prefissati a causa delle norme poste a tutela dei legittimari. Ciò comporta una limitazione alla libera circolazione dei beni di provenienza donativa in quanto l'eventuale acquirente correrebbe il rischio di vedersi sottrarre il bene acquistato, in seguito all'esercizio da parte dei legittimari lesi o pretermessi dell'azione di restituzione ex art. 563 c.c.

In conclusione, il negozio giuridico in oggetto consentirebbe all'imprenditore di organizzare e regolamentare il passaggio dell'impresa già prima della sua morte insieme ai suoi legittimari, senza entrare in contrasto col divieto dei patti successori.

Ciò consente un passaggio graduale dell'impresa, salvaguardando l'unitarietà dell'impresa conciliandolo col principio dell'intangibilità quantitativa della legittima.

⁶⁷ **A. Marchese**, *Il ricambio generazionale nell'impresa: il Patto di Famiglia*, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, 2008.

⁶⁸ **S. P. Cerri**, *Il sistema rimediabile nel patto di famiglia*, Vita Notarile, n.2, 2014.

Il negozio giuridico del patto di famiglia non ha trovato molto riscontro nella pratica a causa di vari limiti che li rendono non pienamente adeguati al raggiungimento dello scopo.

Il primo ostacolo potrebbe essere rappresentato dal fatto che il patto di famiglia richiede l'accordo di tutti i legittimari, cosa non sempre agevole da raggiungere. Altro ostacolo potrebbe essere rappresentato dalla necessità di dover liquidare gli altri legittimari da parte del medesimo discendente legittimario, il quale potrebbe trovarsi in difficoltà economiche e quindi costretto a ricorrere a finanziamenti bancari, esponendosi a una posizione debitoria proprio nella fase iniziale dell'attività di impresa⁶⁹. Inoltre, un altro grosso limite è da rinvenire nel fatto che il contratto può trovare applicazione solo ove i soggetti interessati destinatari siano necessariamente discendenti dell'imprenditore⁷⁰. Pertanto, tale tipologia di contratto non sarebbe applicabile nel caso in cui l'imprenditore non avesse discendenti ovvero pur avendo discendenti, questi non sarebbero comunque interessati a proseguire l'attività.

2.3.2 Il Trust

Uno degli strumenti utili a disciplinare i rapporti patrimoniali nell'ambito familiare e per la detenzione, gestione e conservazione di un patrimonio e nel passaggio generazionale è l'istituto del Trust.

⁶⁹ **B. Franceschini**, Patti di famiglia per l'impresa e trust, 2015.

⁷⁰ **G. Racugno**, *Legittimari e determinazione del valore dell'azienda nel patto di famiglia*, Riv. del Notariato, n.1, 2017.

L'istituto consente anche la realizzazione delle operazioni di organizzazione o riorganizzazione aziendale, garantire il rispetto di patti parasociali ed evitare il blocco nell'ambito decisionale dell'impresa⁷¹.

Manca nel nostro ordinamento giuridico una regolamentazione organica del trust e anche una qualsiasi definizione normativa.

L'unico riconoscimento viene dato dal recepimento della Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 per effetto della sua ratifica, disposta con legge 16 ottobre 1989, n. 364. Con il Trust viene gestito un patrimonio vincolato per perseguire un “*obiettivo meritevole di tutela*”⁷² che il disponente indichi nell'atto istitutivo.

Non essendoci dunque in Italia una disciplina specifica dell'istituto, il disponente dovrà affidarsi ad una legge straniera di un Paese in cui il Trust è previsto e disciplinato.

Il Trust consiste in un rapporto giuridico di carattere fiduciario con cui un soggetto, disponente, trasferisce la proprietà di taluni beni o diritti ad un altro, detto *trustee*, il quale ha il compito di amministrarli nell'interesse finale di uno o più beneficiari oppure per il perseguimento di uno scopo prestabilito⁷³. Attraverso il Trust si perseguono principalmente alcuni effetti: la destinazione del patrimonio per il perseguimento di interessi meritevoli di tutela e la separazione del patrimonio in capo al *trustee*⁷⁴. Il Trust si presta a una vasta molteplicità di “utilizzi”. Non vi sono limitazioni sugli «obiettivi» perseguiti da un trust, conseguentemente l'istituto può essere considerato come uno

⁷¹ **A. Busani**, *Diritto civile Notariato il trust*, Wolters Kluwer, 2022.

⁷² Convenzione dell'Aja «obiettivi del trust» art. 7, comma 2, lett. d.

⁷³ **C. Buccico**, *Gli aspetti civilistici e fiscali del trust*, Giappichelli, 2015.

⁷⁴ **M. Lupoi**, *Istituzioni del diritto dei trust negli ordinamenti di origine e in Italia*, Wolters Kluwer, 2016.

strumento di gestione patrimoniale alquanto flessibile e potenzialmente illimitato. Nel Trust ordinario il disponente nomina il *trustee* e individua i beneficiari. Nel c.d. trust “autodichiarato” il disponente si identifica con il *trustee*. Nel trust “auto destinato” il disponente è il medesimo beneficiario: Nel Trust potrà altresì essere nominato un “guardiano”, che ha il compito di validare o meno le scelte del *trustee* su tematiche specifiche.

Il disponente può scegliere la legislazione che ritiene più idonea a seconda del tipo di trust che intende istituire e ai suoi “obiettivi”⁷⁵. Gli interessi che si possono perseguire possono essere anche interessi di natura personale e familiare del disponente.⁷⁶

Il trust potrebbe essere adottato quando il disponente per motivi vari, quali l’età, la salute, la sua incapacità gestionale, ecc. preferisca affidare, per perseguire i suoi “obiettivi” la gestione del proprio patrimonio a un diverso soggetto. Una delle caratteristiche principali del Trust è che i beni in trust sono affidato al *trustee*. Anche se il *trustee* ha la piena titolarità del patrimonio segregato, vi è una limitazione del diritto di godimento in quanto deve adeguarsi alle volontà e disposizioni dategli dal disponente⁷⁷. I beni pur essendo nel suo patrimonio, sono “segregati”; quindi, non risentono delle vicissitudini personali del *trustee*. Vi è una netta separazione tra il patrimonio personale del *trustee* e i beni affidati in trust. Conseguentemente i creditori del *trustee* per atti relativi al trust non possono rivalersi sul suo patrimonio personale⁷⁸. Il Trust può essere un valido strumento di

⁷⁵ A. Busani, op. cit.

⁷⁶ Circolare n. 34/E del 20 ottobre 2022.

⁷⁷ T. Tassani, *I trust nel sistema fiscale italiano*, Pacini Editore, 2012

⁷⁸ M. Lupoi, op. cit.

programmazione e pianificazione al fine di prevenire il sorgere di eventuali controversie familiari. L'imprenditore, nel caso di difficoltà familiari (per esempio successori minorenni, successori non adeguatamente preparati o assenza di legittimari) potrebbe far ricorso all'istituto del Trust, nominando *trustee* una persona di fiducia con competenze specifiche, affidandogli il compito di gestire e successivamente trasferire l'impresa alla persona, da scegliersi, secondo criteri obiettivi tra i discendenti, che riterrà più idonea alla gestione dell'impresa⁷⁹. Inoltre, il controllo del *trustee* da parte del proprietario assicurerebbe l'unità dell'impresa o delle partecipazioni sociali, senza alcuna discontinuità nella politica di gestione aziendale⁸⁰.

2.3.3 Le clausole statutarie.

Nell'ambito delle imprese familiari costituite in forma societaria, si pone il problema della successione degli eredi nel rapporto sociale in caso di decesso del socio.

Nel nostro sistema giuridico il decesso di un socio non determina la cessazione dell'attività sociale. Il rapporto sociale continua, salvo diverso accordo.

Occorre però precisare che “la continuazione” avrà connotazioni diverse a seconda dei vari tipi societari. In caso di morte del socio, nelle società di persone, salvo patto contrario la società continua con i soci superstiti, con l'obbligo di liquidare agli eredi la quota del

⁷⁹ M. Lodi, M. Zanaboni, *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità. Gli strumenti e le implicazioni psicologiche*, EduCatt, 2014.

⁸⁰ S. Salvadeo, G. Tedeschi, *Passaggi generazionali e operazioni straordinarie, Amministrazione e Finanza*, 2011.

socio deceduto⁸¹. Quindi la regola è la continuazione della società, ma con esclusione del subingresso dell'erede nella partecipazione societaria.

La *ratio* della norma è fondata sul carattere personalistico di questo tipo societario.

Nelle società di capitali, nelle quali assume maggiore rilievo l'aspetto capitalistico, la normativa è esattamente opposta, vige la regola della continuazione della società con il subentro della partecipazione societari all'erede, salvo diverso accordo⁸². La trasferibilità costituisce un carattere naturale della quota. Pertanto, le quote sono trasferibili sia per atto *inter vivos* sia per successione *mortis causa*, salvo che l'atto costitutivo limiti o vieti il trasferimento.

Si tratta di valutare se e in che misura, l'imprenditore/fondatore possa, contemperando la disciplina legale con quella statutaria rimessa all'autonomia privata, trasmettere il potere gestorio, realizzando una *governance* che possa garantire una amministrazione stabile ed efficiente tra le varie generazioni che si susseguono⁸³. Enorme importanza nell'ambito societario assume una esatta e corretta struttura dello Statuto sociale e delle clausole in esso contenute, soprattutto per il caso di morte di un socio, che tenga conto delle caratteristiche dell'attività imprenditoriale e delle famiglie coinvolte⁸⁴. Le parti possono

⁸¹ **G. F. Campobasso**, op. cit.

⁸² **F. M. Cesaroni, M. Ciambotti**, *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli, 2011.

⁸³ **G. Capo, A. Carnici, F. Di Ciommo, M. Rubino De Ritis**, *Il passaggio generazionale della ricchezza e dell'impresa*, Giuffrè.

⁸⁴ **G. Corbetta**, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2010.

prevedere apposite clausole volte a soddisfare diverse esigenze dell'imprenditore legate alla successione generazionale⁸⁵.

Nelle società di persone, si riscontra un limitato numero di norme inderogabili, pertanto i soci hanno in linea generale un'ampia libertà di scelta in ordine al contenuto delle dette clausole⁸⁶. Per assicurare agli eredi la continuità nella posizione sociale dell'imprenditore si potrebbero inserire delle clausole di continuazione, manifestando così preventivamente il consenso al trasferimento *mortis causa* della partecipazione, evitando lo scioglimento o la liquidazione della quota⁸⁷. Sono altresì configurabili altre clausole che potrebbero incidere sulla composizione o sul funzionamento degli organi societari al verificarsi dell'evento morte, ovvero clausole che predeterminano dei criteri per la successione alla carica di amministratore, ciò sempre con lo scopo di far permanere la gestione nell'ambito di un gruppo familiare ovvero di mantenere un equilibrio in caso di subingresso delle nuove generazioni⁸⁸. Grande importanza hanno anche le clausole di consolidazione, le quali prevedono un accrescimento della quota ai soci superstiti. Le clausole potrebbero garantire una stabilità societaria evitando anche il subingresso di persone poco gradite o ritenute inidonee allo svolgimento dell'attività sociale. Queste clausole, unitamente ad altri strumenti, potrebbero garantire l'esercizio dell'attività agli eredi designati⁸⁹.

⁸⁵ S. Aureli, B. Battistoni, F. M. Cesaroni, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale*, FrancoAngeli, 2020.

⁸⁶ G. Ferri, *Le Società*, in *Trattato di diritto civile italiano*, 1979.

⁸⁷ M. Ieva, *Le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni societarie: profili generali e clausole di predisposizione successoria*, *Rivista del Notariato*, 2003.

⁸⁸ G. Capo, A. Carnici, F. Di Ciommo, M. Rubino De Ritis, op. cit.

⁸⁹ A. Bucelli, R. Bencini, *Imprese a base familiare. Strumenti di successione*, I quaderni, 2015.

Clausole che sono considerate valide purché si preveda per i successori un'adeguata liquidazione della quota⁹⁰.

La riforma 2003 detta una disciplina delle S.r.l. derogabile in generale. La disposizione di cui all'art. 2355-bis c.c. disciplina una serie di clausole che i soci possono inserire nello statuto al fine di disciplinare, la circolazione delle quote societarie⁹¹. Le clausole possono prevedere il divieto di trasferimento delle quote ovvero limitarne la trasferibilità. Tra queste ultime vi sono la clausola di prelazione, la clausola di opzione e le clausole c.d. di gradimento.

La normativa è molto elastica in quanto rimette all'autonomia privata la decisione di introdurre all'interno dello Statuto, qualsiasi limitazione o impedimento alla circolazione delle partecipazioni, a volte prevedendo dei correttivi, per esempio per la clausola di intrasferibilità e per quella di c.d. di mero gradimento⁹². La clausola di intrasferibilità nelle S.p.a. è valida se il divieto ha un limite temporale di cinque anni dalla sua previsione. Il divieto di trasferimento ha lo scopo di assicurare la serietà della partecipazione del socio alla società più che impedire l'ingresso di nuovi soci. Ove la clausola sia invalida, il divieto non avrà efficacia e la partecipazione potrà essere liberamente trasferita.

L'atto costitutivo può prevedere l'intrasferibilità assoluta, può anche prevedere delle clausole "di gradimento" subordinando il trasferimento al gradimento, senza condizioni o limiti, degli organi sociali, dei soci o altri, o viceversa, potrebbe altresì prevedere dei requisiti particolari che impediscano il trasferimento a causa di morte. In tali casi è

⁹⁰ **G. F. Campobasso**, op. cit.

⁹¹ **M. Confortini**, *Diritto civile - Obbligazioni e contratti*, clausole negoziali, UTET, 2019.

⁹² *Ibidem*.

comunque previsto il diritto di recesso degli eredi con il diritto alla liquidazione della quota⁹³.

Il gradimento potrà essere sottoposto a dei criteri previsti statutariamente, quindi non mero gradimento, in tal caso il “*placet*” potrebbe essere sindacato in sede giurisdizionale; ovvero, potrà anche prevedersi un “mero gradimento”, in tal caso l’ingresso dell’acquirente è rimesso ad un “*placet*” indiscriminato dei soci o della società e il socio uscente avrà il diritto di recesso e la liquidazione della quota.

Nelle imprese familiari a struttura societaria potranno essere inserite queste clausole per dare un assetto ai propri interessi.

Nel passaggio generazionale, infatti, al susseguirsi delle varie generazioni può succedere che un familiare voglia cedere la propria quota per disinteresse nel proseguimento dell’attività imprenditoriale, le suddette clausole eviterebbero il subingresso di persone estranee⁹⁴. Un’altra clausola di fondamentale importanza è la “clausola di opzione”, ossia quelle clausole che consentono di acquistare la quota ceduta ad un corrispettivo il cui criterio di determinazione è già predeterminato⁹⁵.

Lo scopo di queste clausole è quello di evitare l’ingresso in società degli eredi del socio deceduto, che non siano ritenuti funzionali alla attività di impresa e consentendo agli altri soci di valutare l’opportunità di acquisire le relative partecipazioni.

⁹³ Cass., sez. I, n. 22574/2014, CAGNASSO O., La società a responsabilità limitata, in Trattato di diritto commerciale, diretto da Cottino G., V, 2007.

⁹⁴ F. Scaglione, *Clausole societarie di successione familiare*, Contratto e Impresa, 2009.

⁹⁵ M. Ieva, *I fenomeni a rilevanza successoria*, Jovene Editore, 2008.

Altre clausole di significativa importanza sono “le clausole di prelazione”, le quali possono essere di due tipi: propria ed impropria. La clausola di prelazione propria prevede che nel caso di vendita, il socio venditore dovrà darne comunicazione “*denuntiatio*” agli altri soci, e preferire nell’acquisto questi ultimi rispetto al terzo, a parità di condizioni⁹⁶. Nella clausola impropria, il prezzo di vendita della partecipazione è determinato secondo criteri predeterminati oggettivi⁹⁷. L’eventuale trasferimento effettuato in violazione di clausola di prelazione è inefficace nei confronti della società.

2.3.4 Le holding.

Uno degli strumenti giuridici utilizzabili per far fronte alla trasmissione generazionale dell’impresa familiare può essere offerto dall’utilizzo della holding.

La holding è una società che detiene partecipazioni in società indipendenti, di cui assume il controllo come socio maggioritario o predominante. È la società capogruppo che opera nelle varie strutture societarie in cui ha anche un ruolo di coordinamento e direzione⁹⁸.

Le holding si possono suddividere in “pure” e “industriali”. Le holding pure svolgono un’attività di gestione delle partecipazioni detenute e a volte coordinano la gestione finanziaria del gruppo; le holding industriali svolgono attività di detenzione e gestione delle partecipazioni in altre società, svolgendo anche un’attività produttiva di beni e/o servizi. Le holding “pure” si suddividono in “statiche”, nelle quali vi è la semplice

⁹⁶ **M. confortini**, op. cit.

⁹⁷ **G. Ferri**, op. cit.

⁹⁸ **G. Capo**, A. Carnici, F. Di Ciommo, M. Rubino De Ritis, op. cit.

detenzione delle partecipazioni per goderne dei relativi frutti; “dinamiche”, nelle quali viene svolta un’attività di direzione e coordinamento delle società e “miste”, quelle che prevedono entrambe le attività⁹⁹.

Nelle holding di famiglia, i soci sono per la maggior parte persone appartenenti allo stesso nucleo familiare e hanno come attività principale la partecipazione al capitale di altre imprese, in misura tale da averne il controllo¹⁰⁰. In Italia il primo esempio di holding importante di tipo familiare è stata quella costituita dalla famiglia Agnelli. La società holding diventava titolare delle partecipazioni di controllo di un’altra società sempre Holding, la quale deteneva varie partecipazioni di altre società facenti parte sempre alla famiglia Agnelli.

Tra i vantaggi che la holding presenta vi sono la netta separazione tra i vari assetti societari, la separazione tra la proprietà e la gestione operativa, la separazione della “proprietà” dal “controllo”¹⁰¹ e il fatto di favorire il reperimento di partecipazioni finanziarie.

Uno degli aspetti maggiormente importati è rappresentato dal fatto di poter diversificare il rischio di impresa sfruttando i vantaggi della responsabilità limitata di ciascuna società che, dunque, risponderà per le operazioni sociali esclusivamente col proprio

⁹⁹ S. Loconte, op. cit.

¹⁰⁰ M. Giuliani, *Le holding familiari: aspetti economici e di corporate governance*, Revisione Contabile, 2004.

¹⁰¹ F. Barca, *Il gruppo nei modelli di proprietà delle imprese in I gruppi di società. Atti del Convegno Internazionale di studi*, Giuffrè, 1995.

patrimonio¹⁰². La particolarità di questa struttura societaria è che a un'unica impresa economicamente autonoma corrispondono giuridicamente più imprese¹⁰³. Per lo svolgimento delle suddette attività attraverso lo strumento giuridico delle holding, possono essere utilizzati tutti i tipi di società disciplinate dal Codice civile. Adottare l'una o l'altra forma comporta delle rilevanti differenze sia giuridiche sia economiche.

Le modifiche legislative apportate alla S.r.l., rendendola molto più snella e versatile, hanno determinato l'utilizzo sempre più frequente di questo modello societario come strumento più idoneo anche per lo svolgimento dell'attività di holding di famiglia¹⁰⁴.

Nell'ambito delle imprese a carattere familiare medio-grandi, la costituzione delle holding può rappresentare lo strumento ideale perché, mantenendone un indirizzo unitario, si può realizzare un giusto bilanciamento e separazione, tra gli interessi familiari, facenti capo alla proprietà dell'impresa, e gli interessi economici e di affari¹⁰⁵. Questo tipo di struttura giuridica realizzerebbe una situazione tale che consentirebbe di gestire e attenuare i conflitti e le incomprensioni tra i membri familiari.

La holding consente una maggiore unione tra i componenti del nucleo familiare e inoltre alleggerisce le ripercussioni negative degli eventuali contrasti tra i soci¹⁰⁶; aiuta l'eventuale separazione tra famiglia e impresa, agevolando se necessario e opportuno anche l'inserimento di persone esterne con ruoli dirigenziali. Quest'ultimo aspetto è

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ **G.F. Campobasso**, op. cit.

¹⁰⁴ S. Loconte, op. cit.

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ **V. Bertella**, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, 1995.

particolarmente importante in quanto lo strumento della holding consentirebbe l'introduzione nel *management* di professionisti esterni specializzati accanto ai membri della famiglia che manterrebbero il controllo dell'impresa¹⁰⁷. La costituzione di una holding darebbe un assetto unitario, esprimendo una decisione comune, quale momento di incontro degli interessi familiari, suddividendo la posizione dei soci rispetto a quella delle decisioni imprenditoriali¹⁰⁸ cercando di contemperare gli interessi, le aspettative e le attitudini dei vari eredi che potrebbero frammentare l'impresa e impedirne una prosecuzione ordinata ed unitaria, causando una disgregazione patrimoniale¹⁰⁹. La holding porta i soci familiari a cercare un punto di incontro anche a livello di accordo e mediazione al fine di esprimere una volontà unitaria a tutte le società controllate. Dare vita a una forza unitaria centralizzata all'interno della famiglia, titolare dell'impresa, renderebbe più coordinata l'eventuale organizzazione di cessione delle partecipazioni societarie a soci estranei, tutelando maggiormente gli interessi dei soci familiari e della stabilità dell'impresa di proprietà¹¹⁰.

La holding permetterebbe anche di pianificare il passaggio generazionale delle partecipazioni societarie consentendone una adeguata pianificazione in quanto, anche se la struttura societaria utilizzabile è flessibile e varia a seconda della famiglia, vi è comunque un elemento comune: avere una separazione netta tra gli assetti proprietari e

¹⁰⁷ G. Capo, A. Carnici, F. Di Ciommo, M. Rubino De Ritis, op. cit.

¹⁰⁸ S. Aureli, B. Battistoni, F. M. Cesaroni, op. cit.

¹⁰⁹ F. Alberti, S. Ferrario, *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa. Casi pratici e soluzioni*, Giuffrè, 2019.

¹¹⁰ G. Corbetta, *La holding fa bene alla crescita*, Economia & Management, 2018.

gestori¹¹¹.

2.4 Prime conclusioni.

Il processo di trasferimento dell'impresa familiare alle generazioni successive è un processo estremamente complesso e delicato.

In Italia, soprattutto, si presenta come una fase difficile da gestire, in quanto un numero rilevante di imprese non pianifica in tempo utile la successione della propria impresa a causa anche di una bassa propensione a decidere in anticipo la propria uscita dall'attività imprenditoriale.

Il passaggio dell'impresa e del patrimonio imprenditoriale di famiglia ha una sua importanza nell'ambito successorio e anche nell'ambito giuridico ed economico.

Nel passaggio generazionale vengono in rilievo non soltanto la proprietà e il controllo dell'impresa, ma anche la trasmissione del patrimonio socioculturale costituito da conoscenze, esperienze, *Know how*, acquisito e sviluppato nel tempo dall'imprenditore/fondatore e tramandato di generazione in generazione.

Si cerca di mettere in evidenza il fatto che il fenomeno del passaggio generazionale non è un evento doloroso, ma un evento naturale nell'ambito dell'attività imprenditoriale e del normale ciclo della vita. Si dovrebbe partire dal presupposto che il cambiamento all'interno dell'impresa è un fatto inevitabile e quindi, se strutturato e programmato in

¹¹¹ G. Capo, A. Carnici, F. Di Ciommo, M. Rubino De Ritis, op. cit.

maniera adeguata, in anticipo, e condiviso con le persone coinvolte, può essere un momento di crescita, miglioramento e rinnovamento della stessa impresa.

Il susseguirsi delle varie generazioni attraverso l'utilizzo degli strumenti giuridici opportunamente pianificati, può rendere più agevole e meno traumatico il passaggio dell'impresa tra generazioni e assicurare una certa continuità, evitando frammentazioni e disgregazioni patrimoniali.

Al fine di assicurare un adeguato processo di transizione, si può far ricorso ad una serie di istituti giuridici previsti e disciplinati dal nostro ordinamento giuridico.

Sarà necessario, tenendo conto delle singole realtà imprenditoriali e familiari, individuare il negozio giuridico più idoneo a tale scopo. Ciò consentirebbe di bilanciare le esigenze familiari con quelle imprenditoriali, consentendo una continuità imprenditoriale, una definizione precisa dei ruoli e delle responsabilità degli interessati, e una condivisione tra gli stessi familiari interessati degli obiettivi comuni.

Laddove invece un passaggio non ben predeterminato e pianificato potrebbe avere delle ripercussioni negative sia sull'impresa sia all'interno della famiglia.

Si è vista l'importanza di elaborare un Piano strategico, quale strumento utile per sviluppare l'impresa e ancor di più per delineare il percorso formativo per le nuove generazioni, tenendo conto degli obiettivi dell'impresa.

Il passaggio dell'impresa comporta una serie di responsabilità, pertanto, stante gli stretti legami tra impresa e famiglia, solo una pianificazione oggettiva, sganciata dalle dinamiche familiari, potrebbe realizzare un idoneo ed efficace passaggio dell'impresa.

Da qui l'importanza di delineare le modalità attraverso le quali individuare il successore ritenuto più idoneo a subentrare nell'impresa, avvalendosi se necessario di un professionista esterno c.d. "*Temporary Manager*".

Tra gli strumenti giuridici analizzati nel corso del presente elaborato che possono essere utilizzati per favorire il passaggio generazionale, vi sono i patti di famiglia, la cui disciplina normativa è volta ad evitare che il normale ricambio generazionale possa porre a rischio l'attività di impresa. Il Trust quale strumento ideale per pianificare il passaggio generazionale, pur mancando nel nostro ordinamento giuridico una regolamentazione organica. Nell'ambito delle imprese a struttura societaria, le clausole statutarie che, se adeguatamente inserite nello statuto sociale o nei patti sociali, potrebbero dare una regolamentazione precisa alle varie esigenze dell'imprenditore inerenti al passaggio generazionale. Le holding di famiglia che potrebbero realizzare un giusto equilibrio tra i legami familiari e l'attività impresa. In Italia vi sono molte famiglie imprenditoriali eccellenti che hanno affrontato o dovranno affrontare le problematiche inerenti al passaggio generazionale; tra queste figura l'impresa della famiglia Del Vecchio, che sarà esaminata nel capitolo successivo del presente elaborato.

CAPITOLO 3

IL CASO DEL VECCHIO

3.1 Luxottica Group s.p.a.: la nascita dell'impresa e la struttura societaria prima del passaggio generazionale.

Luxottica Group S.p.A. è una delle storie di successo più emblematiche del panorama imprenditoriale italiano. Fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio ad Agordo, un piccolo paese nelle Dolomiti, Luxottica è nata come una modesta officina specializzata nella produzione di componenti per occhiali¹¹². Del Vecchio, proveniente da un orfanotrofio e con una formazione come incisore di metalli, dimostrò fin dall'inizio una straordinaria capacità di visione strategica e imprenditoriale¹¹³. Grazie alla sua determinazione e innovazione, l'azienda si trasformò rapidamente, passando dalla semplice produzione di parti per occhiali alla creazione di montature complete. La vera svolta arrivò negli anni '70, quando Luxottica iniziò ad espandersi nei mercati internazionali e a diversificare la sua offerta con l'acquisizione di marchi famosi e la creazione di una rete di vendita capillare¹¹⁴. Prima del passaggio generazionale, la struttura societaria di Luxottica era già molto articolata, con una serie di acquisizioni

¹¹² **M. Gabanelli, L. Ravizza**, Occhiali da vista e da sole: Luxottica, il gigante del Made in Italy, Il Sole 24 Ore, 2013.

¹¹³ **M. Di Stefano, L. Gatti**, *La storia di Luxottica: dalle Dolomiti al mondo*, Mondadori, 2016.

¹¹⁴ **A. Carrino**, *Leonardo Del Vecchio: la storia dell'imprenditore italiano che ha rivoluzionato l'industria dell'occhialeria*, Il Sole 24 Ore, 2020.

strategiche e alleanze che avevano consolidato la sua posizione di leader mondiale nel settore dell'occhialeria. La gestione era fortemente centralizzata, con Del Vecchio che manteneva un controllo stretto sia sulle decisioni strategiche che operative, assicurando che la sua visione fosse implementata in ogni aspetto dell'azienda¹¹⁵.

3.2 Il controllo gestionale.

Il controllo gestionale di Luxottica Group S.p.A. è stato un elemento chiave del successo dell'azienda e della sua capacità di navigare le complessità del mercato globale. Fin dalle prime fasi della sua esistenza, Leonardo Del Vecchio ha adottato un modello di gestione fortemente centralizzato, mantenendo una stretta supervisione su tutte le principali decisioni strategiche e operative dell'azienda. Questa centralizzazione del potere ha permesso a Del Vecchio di implementare rapidamente le sue visioni e strategie, portando Luxottica a crescere esponenzialmente e ad affermarsi come leader mondiale nel settore dell'occhialeria. Del Vecchio ha sempre creduto nella necessità di mantenere un controllo diretto sulle operazioni aziendali, un approccio che si è rivelato vincente in numerose occasioni. La sua filosofia gestionale si basava su pochi ma fondamentali principi: visione chiara, decisioni rapide, e una costante attenzione ai dettagli. La struttura organizzativa di Luxottica era quindi progettata per essere snella e reattiva, con un forte accentramento delle funzioni decisionali nelle mani del fondatore e di un ristretto gruppo di fidati collaboratori. Un altro aspetto cruciale della gestione di Del Vecchio è stato l'innovazione

¹¹⁵ **M. Brambilla**, *Luxottica: dal laboratorio di Agordo al leader mondiale degli occhiali*, La Repubblica, 2018.

continua e l'espansione tramite acquisizioni strategiche. La capacità di Luxottica di adattarsi e innovare è stata una delle principali ragioni del suo successo. Del Vecchio ha investito pesantemente in ricerca e sviluppo, puntando a migliorare costantemente i prodotti offerti e ad anticipare le tendenze del mercato. Parallelamente, ha guidato l'azienda attraverso una serie di acquisizioni che hanno permesso a Luxottica di diversificare il proprio portafoglio di marchi e di ampliare la propria presenza geografica¹¹⁶. La gestione delle risorse umane sotto Del Vecchio è stata caratterizzata da un approccio meritocratico e da una forte enfasi sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze. Del Vecchio ha sempre sostenuto l'importanza di avere una squadra altamente qualificata e motivata, capace di sostenere la crescita dell'azienda e di contribuire al suo successo a lungo termine¹¹⁷. Questo approccio ha portato alla creazione di una cultura aziendale solida, basata su valori condivisi e su un forte senso di appartenenza.

La pianificazione strategica in Luxottica è sempre stata un elemento centrale del controllo gestionale. Del Vecchio ha implementato rigorosi processi di pianificazione e monitoraggio delle performance, assicurando che ogni parte dell'organizzazione fosse allineata agli obiettivi aziendali a lungo termine. Questo livello di pianificazione ha permesso a Luxottica di navigare con successo le sfide del mercato e di mantenere una posizione di leadership nel settore. Il controllo gestionale di Luxottica sotto la guida di Leonardo Del Vecchio rappresenta un esempio di come una leadership forte e una visione chiara possano guidare un'azienda verso il successo globale. La centralizzazione del

¹¹⁶ **F. Alberoni**, *Leonardo Del Vecchio: Una Vita per l'Innovazione*, Corriere della Sera, 2020.

¹¹⁷ **M. Vitale**, *Luxottica: La Forza di un Modello di Gestione*, Il Sole 24 Ore, 2019.

potere, combinata con un approccio innovativo e una rigorosa pianificazione strategica, ha permesso a Luxottica di crescere e prosperare in un mercato altamente competitivo. La gestione delle risorse umane e l'attenzione alla formazione e allo sviluppo del personale hanno inoltre creato una cultura aziendale robusta, capace di sostenere la crescita a lungo termine¹¹⁸.

3.3 La cassaforte Delfin: la suddivisione del capitale.

La struttura societaria di Luxottica è stata significativamente influenzata dalla creazione di Delfin S.à.r.l., la *holding* di famiglia fondata da Leonardo Del Vecchio nel 1981. Delfin è stata concepita come una cassaforte per la gestione delle partecipazioni azionarie della famiglia Del Vecchio, fungendo da pilastro per il controllo e la gestione strategica delle attività imprenditoriali del gruppo. Questa holding ha permesso di centralizzare la proprietà e di proteggere gli interessi familiari, garantendo una *governance* stabile e coerente. La suddivisione del capitale all'interno di Delfin è stata progettata con grande attenzione per mantenere l'equilibrio tra i membri della famiglia e assicurare la continuità del controllo aziendale. Leonardo Del Vecchio ha detenuto una quota maggioritaria, mantenendo così un'influenza predominante sulle decisioni strategiche. Allo stesso tempo, ha gradualmente coinvolto i suoi figli nel capitale di Delfin, distribuendo le quote in modo tale da prevenire conflitti e garantire una successione ordinata¹¹⁹.

¹¹⁸ **P. Bricco**, *Luxottica: L'Impresa che Ha Cambiato il Mondo degli Occhiali*, Il Messaggero, 2018.

¹¹⁹ **M. Ferrando**, *Leonardo Del Vecchio e la Creazione di Delfin*, Il Sole 24 Ore, 2019.

Una delle caratteristiche distintive della gestione del capitale in Delfin è stata la separazione tra la proprietà e la gestione operativa. Del Vecchio ha sempre sostenuto l'importanza di una chiara distinzione tra la famiglia come azionista e i manager operativi dell'azienda. Questo approccio ha permesso di mantenere una gestione professionale e ha facilitato l'implementazione di strategie aziendali efficaci senza interferenze familiari dirette¹²⁰. La struttura di Delfin ha anche permesso di affrontare con successo le sfide legate al passaggio generazionale. Attraverso una *governance* attentamente pianificata, Del Vecchio è riuscito a evitare la frammentazione del capitale e a mantenere la coesione familiare. Le quote di partecipazione sono state distribuite in modo tale da riflettere non solo i legami familiari, ma anche le competenze e l'interesse dei singoli membri della famiglia nell'attività imprenditoriale.

Delfin ha svolto un ruolo cruciale nell'espansione globale di Luxottica, fornendo il supporto finanziario necessario per acquisizioni strategiche e investimenti in nuovi mercati. La solidità della *holding* ha garantito una base stabile per la crescita continua dell'azienda, contribuendo a consolidare la posizione di Luxottica come leader mondiale nel settore dell'occhialeria¹²¹. La creazione di Delfin e la sua gestione oculata da parte di Leonardo Del Vecchio rappresentano un esempio di successo di come una struttura holding possa supportare la crescita aziendale e garantire una successione generazionale armoniosa.

¹²⁰ L. Davi, *La Governance di Delfin: Separazione tra Proprietà e Gestione*, Milano Finanza, 2020.

¹²¹ F. Antonioli, *Delfin: Il Motore Finanziario di Luxottica*, La Repubblica, 2018.

3.4 Una separazione netta tra famiglia-azionista e impresa.

Uno degli aspetti più distintivi della gestione di Luxottica Group S.p.A. sotto la guida di Leonardo Del Vecchio è stata la chiara separazione tra il ruolo della famiglia Del Vecchio come azionista e la gestione operativa dell'impresa. Questa distinzione ha permesso a Luxottica di mantenere una gestione altamente professionale e focalizzata sul mercato, riducendo al minimo le interferenze che potrebbero derivare da dinamiche familiari interne¹²². Leonardo Del Vecchio ha sempre creduto fermamente nell'importanza di affidare la gestione operativa dell'azienda a manager esperti e qualificati, piuttosto che riservare tali posizioni ai membri della famiglia. Questo approccio ha consentito a Luxottica di attrarre e trattenere talenti di alto livello, capaci di guidare l'azienda attraverso le sfide e le opportunità del mercato globale. La famiglia Del Vecchio, pur mantenendo un controllo strategico tramite la holding Delfin, ha evitato di coinvolgersi direttamente nelle operazioni quotidiane dell'azienda, delegando tali responsabilità ai professionisti del settore.

La separazione netta tra proprietà e gestione ha facilitato l'implementazione di strategie aziendali a lungo termine, poiché le decisioni erano prese sulla base di criteri puramente economici e strategici, piuttosto che essere influenzate da considerazioni familiari. Il Consiglio di amministrazione di Luxottica, composto da membri indipendenti e da esperti del settore, ha garantito che le decisioni chiave fossero prese con un alto grado di obiettività e competenza¹²³.

¹²² **M. Ferrando**, *Leonardo Del Vecchio e la Creazione di Delfin*, Il Sole 24 Ore, 2019.

¹²³ **P. Possamai**, *Il Passaggio Generazionale in Luxottica*, Corriere della Sera, 2020.

Questo modello di *governance* ha inoltre migliorato la trasparenza e la responsabilità all'interno dell'azienda, incrementando la fiducia degli investitori e degli altri *stakeholder*. La separazione tra famiglia e gestione operativa ha contribuito a mitigare i conflitti di interesse che possono sorgere quando i membri della famiglia sono direttamente coinvolti nella gestione aziendale. Un altro vantaggio significativo di questa separazione è stato il rafforzamento della cultura aziendale. Con manager professionali alla guida, Luxottica ha potuto sviluppare una cultura organizzativa basata su merito, innovazione e performance. Questo ha portato a una maggiore motivazione tra i dipendenti e a una più alta qualità nella gestione aziendale, fattori che hanno contribuito al continuo successo e alla crescita dell'azienda¹²⁴. Questa strategia si è rivelata vincente e ha permesso all'azienda di mantenere un'elevata professionalità nella gestione, di attuare strategie a lungo termine senza interferenze familiari e di creare una cultura aziendale forte e orientata alla performance.

3.5 Equilibri interni della dinastia: battaglia sull'eredità.

Il passaggio generazionale all'interno di Luxottica ha rappresentato una delle sfide più delicate per la famiglia Del Vecchio. La gestione di un'impresa di tale portata implica non solo la necessità di mantenere l'efficienza operativa e strategica, ma anche di gestire gli equilibri interni della famiglia. Leonardo Del Vecchio, pur avendo pianificato con

¹²⁴ G. Brunetti, *Luxottica: Leadership e Strategia*, SDA Bocconi Case Studies, Milano, 2019.

attenzione la successione, ha dovuto affrontare diverse tensioni e conflitti tra gli eredi riguardo alla distribuzione delle quote e al controllo dell'impresa.

Del Vecchio ha avuto sei figli da tre diverse relazioni, una realtà che ha complicato ulteriormente la situazione ereditaria. Nonostante gli sforzi per garantire una successione armoniosa, le differenze di opinione tra i membri della famiglia hanno creato attriti significativi. Le discussioni vertevano principalmente sulla distribuzione delle quote di Delfin, la holding di famiglia che controlla Luxottica, e sulla partecipazione alle decisioni strategiche dell'azienda¹²⁵. La volontà di Leonardo Del Vecchio di mantenere l'unità aziendale e familiare lo ha portato a stabilire una serie di accordi e compromessi tra gli eredi. Tuttavia, la natura complessa della famiglia e le diverse aspirazioni personali dei figli hanno reso necessario un intervento attento e mirato per prevenire la frammentazione del capitale e garantire la continuità dell'azienda. Le riunioni di famiglia e i consulenti esterni hanno giocato un ruolo cruciale nel facilitare il dialogo e trovare soluzioni condivise. Un altro elemento di tensione è stato il ruolo operativo dei membri della famiglia all'interno dell'azienda. Mentre alcuni figli di Del Vecchio erano interessati a ricoprire ruoli attivi nella gestione di Luxottica, altri preferivano mantenere un profilo più distaccato, concentrandosi su altre attività imprenditoriali o personali. Questo ha richiesto una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità, nonché la creazione di meccanismi per risolvere eventuali disaccordi in modo efficace e tempestivo¹²⁶.

Nonostante le sfide, Leonardo Del Vecchio è riuscito a mantenere un equilibrio tra le esigenze aziendali e familiari, grazie a una governance ben strutturata e a una visione

¹²⁵ **M. Ferrando**, *Leonardo Del Vecchio e la Creazione di Delfin*, Il Sole 24 Ore, 2019.

¹²⁶ **L. Davi**, *La Governance di Delfin: Separazione tra Proprietà e Gestione*, Milano Finanza, 2020.

strategica chiara. Ha insistito sull'importanza di una leadership forte e competente, selezionando manager esterni quando necessario per garantire la continuità operativa e la crescita dell'azienda. Questo approccio ha permesso di mantenere la stabilità e di preservare l'integrità dell'azienda, anche durante i momenti di transizione più critici¹²⁷.

3.6 Il compromesso con gli eredi.

Il passaggio generazionale in Luxottica ha richiesto una serie di compromessi delicati tra Leonardo Del Vecchio e i suoi eredi per garantire la continuità aziendale e preservare l'armonia familiare. Dopo aver affrontato tensioni e conflitti interni riguardo alla suddivisione delle quote e alla partecipazione alle decisioni strategiche, Del Vecchio ha cercato di instaurare un equilibrio tra gli interessi dei vari membri della famiglia.

Con la creazione di Delfin S.àr.l., Leonardo Del Vecchio ha stabilito una struttura che facilitasse il trasferimento graduale delle quote di proprietà ai suoi eredi. La distribuzione delle partecipazioni è stata attentamente pianificata per evitare la frammentazione del capitale e per assicurare che ogni membro della famiglia avesse un ruolo adeguato e riconosciuto all'interno dell'impresa. Questo processo ha richiesto un approccio flessibile e la disponibilità di tutti i coinvolti a raggiungere un accordo che riflettesse non solo le dinamiche familiari ma anche le necessità imprenditoriali. Uno dei compromessi più significativi è stato l'inclusione di manager esterni per la gestione operativa dell'azienda, mantenendo così una distinzione tra proprietà familiare e gestione professionale. Questo

¹²⁷ P. Possamai, *Il Passaggio Generazionale in Luxottica*, Corriere della Sera, 2020.

ha permesso di evitare interferenze dirette da parte dei familiari nelle operazioni quotidiane dell'azienda, salvaguardando al contempo l'integrità e l'efficienza della governance aziendale. Del Vecchio ha inoltre implementato un sistema di *governance* che prevedeva la partecipazione attiva ma non predominante dei suoi figli, garantendo loro un ruolo consultivo e strategico piuttosto che esecutivo.

La decisione di Leonardo Del Vecchio di distribuire le quote di Delfin tra i suoi figli ha rappresentato un ulteriore passo verso il compromesso. Ha cercato di bilanciare equamente le aspettative e le competenze dei suoi eredi, assicurando che ciascuno avesse una parte significativa ma gestibile del controllo aziendale. Questa suddivisione ha richiesto un'attenta mediazione per evitare che le differenze personali e professionali potessero compromettere la stabilità dell'azienda.

Un altro elemento chiave nel raggiungimento del compromesso è stato l'uso di consulenti esterni e la creazione di un consiglio di famiglia, istituito per facilitare il dialogo e risolvere eventuali controversie. Questo consiglio ha svolto un ruolo cruciale nel mantenere l'unità familiare e nell'assicurare che le decisioni fossero prese in modo consensuale e trasparente. La presenza di professionisti imparziali ha aiutato a mitigare i conflitti e a promuovere soluzioni che fossero accettabili per tutti i membri della famiglia. La capacità di Leonardo Del Vecchio di bilanciare gli interessi familiari con le esigenze aziendali ha permesso di creare una struttura di *governance* stabile e sostenibile, che ha assicurato la prosperità dell'azienda attraverso le generazioni.

CONCLUSIONI

Nell'elaborato si è cercato innanzitutto di dare una definizione dell'impresa familiare, mettendo in evidenza le difficoltà esistenti nel nostro ordinamento giuridico nel poterne dare una configurazione unitaria e inequivocabile. È stata rilevata l'importanza della componente familiare all'interno di una impresa, analizzandone gli elementi positivi e negativi. Si è riscontrato come il family business costituisca il modello predominante nelle piccole e medie imprese a livello internazionale, con particolare diffusione in Italia, ove assume un ruolo centrale.

Si è data una definizione di impresa familiare ai sensi dell'art. 230 bis del Codice civile, ossia di quell'impresa nella quale i membri della famiglia partecipano attivamente all'interno dell'impresa col loro lavoro, acquisendo dei diritti tutelati dalla legge.

Si è altresì posta in rilievo la differenza tra le imprese familiari di piccole o grandi dimensioni e gli enti collettivi societari, quali organizzazioni di più persone fisiche o giuridiche coinvolte nella gestione e nella proprietà dell'impresa. Quest'ultima forma giuridica di regola assunta dalle imprese di medie e grandi dimensioni.

All'interno della categoria degli enti collettivi societari si è posta la distinzione tra le classi delle società di persone e delle società di capitali, evidenziandone le differenze e le caratteristiche. Rilevando come la scelta dell'una o dell'altra forma giuridica dipenda da vari fattori e, soprattutto, dalle valutazioni fatte dagli imprenditori e dalle famiglie interessate. Da un primo risultato dell'indagine si è riscontrato che il tipo societario più utilizzato dalle imprese familiari in Italia, per la sua flessibilità nell'amministrazione e nell'organizzazione, è la società a responsabilità limitata (S.r.l.), nella quale i soci sono i membri della famiglia, inseriti all'interno dell'impresa dall'imprenditore/capo famiglia.

Si è poi dato particolare rilievo alla necessità di identificare e delineare alcuni strumenti giuridici idonei ad assicurare una corretta successione dell'impresa nell'ambito familiare, contemperando la normativa successoria con la necessità di assicurare la stabilità dell'impresa, garantendone il successo a lungo termine.

Si è messo in evidenza il fatto che in Italia la maggior parte delle imprese non pianifica in tempo utile la successione dell'impresa ai successori. Laddove tale passaggio generazionale è un evento inevitabile e necessario e che, se pianificato adeguatamente e in tempo utile, può essere una fase di miglioramento e rinnovamento della medesima impresa, assicurandone continuità e unitarietà.

In prima analisi è stata posta in evidenza l'importanza di predisporre un Piano strategico, mettendo in primo piano gli obiettivi dell'impresa, sganciati dalle dinamiche interne familiari, al fine di individuare il successore più idoneo a subentrare nell'impresa, con l'aiuto eventualmente anche di un professionista esterno c.d. "Temporary Manager".

Sono stati poi analizzati alcuni strumenti giuridici ritenuti idonei a realizzare un adeguato passaggio generazionale.

I patti di famiglia, introdotti dalla Legge n. 55 del 14 febbraio 2006, modificando l'art. 458 c.c. ha introdotto gli artt. da 768-bis a 768-octies codice civile, al fine di "facilitare" il passaggio generazionale della impresa a conduzione familiare.

L'istituto del Trust, che consentirebbe la realizzazione delle operazioni di organizzazione o riorganizzazione aziendale, rispettando i patti parasociali ed evitando un blocco decisionale all'interno dell'impresa.

Le Clausole statutarie, che possono, se adeguatamente strutturate, realizzare le esigenze dell'imprenditore nell'ambito della successione generazionale. Si è messo in evidenza come "la continuazione" degli eredi nel rapporto societario, in caso di morte del socio,

abbia connotazioni diverse a seconda dei vari tipi societari. Sono state analizzate le “clausole di continuazione” e le “clausole di consolidazione”, nonché alcune clausole che possono disciplinare la circolazione delle quote societarie: la clausola di prelazione, la clausola di opzione e le clausole c.d. di gradimento.

Le holding di famiglia, ossia società che detengono partecipazioni in società indipendenti, di cui assumono il controllo come socio maggioritario o predominante, la cui società capogruppo ha anche un ruolo di coordinamento e direzione.

Si è passati infine ad esaminare e approfondire un caso emblematico e di enorme importanza tra le famiglie eccellenti nel campo dell’imprenditoria italiana: l’impresa della famiglia Del Vecchio. Si è analizzata la nascita della Luxottica Group S.p.A. che, da piccola officina nella produzione di componenti per occhiali, si è rapidamente imposta sui mercati internazionali grazie alle straordinarie capacità di visione strategica e imprenditoriale del suo fondatore, Leonardo Del Vecchio.

Del Vecchio ha centralizzato la gestione, accentrando a sé le decisioni strategiche e operative dell’impresa, mantenendone sempre un controllo diretto, premiando la meritocrazia e strutturando l’impresa in maniera chiara, snella e reattiva con costanti investimenti nell’innovazione, nella diversificazione e nell’espansione, perseguendo degli obiettivi a lungo termine. Al fine di centralizzare la proprietà e proteggere gli interessi familiari, Del Vecchio ha fondato una holding di famiglia la “Delfin S.à.r.l.” e, pur mantenendo il controllo strategico, ha affidato la gestione a manager esperti qualificati esterni e non ai componenti della famiglia, realizzando una netta separazione tra la proprietà e la gestione operativa, rafforzandone la cultura aziendale fondata sul merito, sull’innovazione e sulle performance.

Il passaggio generazionale all'interno della Luxottica ha rappresentato uno degli aspetti più delicati della famiglia Del Vecchio, a causa dei vari conflitti e tensioni riguardo alla suddivisione delle quote societarie e alla ripartizione del controllo gestionale. Del Vecchio ha cercato di trovare un equilibrio pianificando attentamente la distribuzione delle quote della Delfin S.à.r.l. ai componenti della famiglia, con l'aiuto di consulenti esterni e qualificati, evitando interferenze familiari.

Dall'analisi del caso "Luxottica" emergono alcune scelte strategiche messe in atto dal suo fondatore Del Vecchio in vista del passaggio generazionale.

Leonardo Del Vecchio ha pianificato anticipatamente e attentamente attraverso un piano strategico dettagliato la successione dell'impresa, anche avvalendosi di consulenti esterni. Ha curato la formazione dei potenziali successori e ha fatto in modo che gli stessi assumessero sempre maggiori responsabilità, facendo loro assumere anche ruoli dirigenziali, in modo tale da renderli pronti a una futura successione e subingresso nell'attività imprenditoriale. A tal fine, ha gradualmente inserito i suoi figli nell'impresa, attribuendo loro le quote di partecipazione del capitale della società Delfin, tenendo conto delle loro attitudini e capacità, in modo da evitare futuri conflitti familiari e assicurare un adeguato passaggio generazionale.

Attraverso una governance preventivamente e attentamente pianificata, Del Vecchio ha mantenuto la coesione familiare evitando la frammentazione dell'impresa.

Altro aspetto di fondamentale importanza è stato, oltre alla costante comunicazione tra i componenti della famiglia, curandone e bilanciandone le varie aspettative e ambizioni, anche il dialogo con tutte le altre parti interessate e coinvolte nel buon andamento dell'impresa c. d. "stakeholders", fornendo rassicurazioni circa la stabilità e la continuità

aziendale in vista di un futuro passaggio generazionale, trasmettendo i valori dell'innovazione e della capacità di adattamento alle nuove esigenze del mercato.

Questo approccio di Leonardo Del Vecchio nel pianificare in maniera attenta il passaggio generazionale dell'impresa, anche attraverso una mediazione efficace, bilanciando gli interessi familiari con le esigenze aziendali, ha consentito di realizzare o quantomeno facilitare un passaggio generazionale armonioso e di successo.

BIBLIOGRAFIA

- ISTAT, *Il sistema delle imprese italiane: competitività e potenziale di crescita*, in Rapporto Annuale 2013, La situazione del Paese, Roma, 2013.
- A. Colli, *Il capitalismo familiare*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- A. Palazzo, *Il lavoro nella famiglia e nell'impresa familiare*, in Riv. dir. agr., 1976.
- J. Chua, J. J. Chrusman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, in Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.
- C. A. Busi, *Il passaggio generazionale nelle società familiari*, in Diritto societario, 2022.
- V. Bertella, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995.
- C. De Vecchi, *Problemi, Criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e Pensiero, Milano, 2007.
- E. Bracci, E. Vagnoni, *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- M. Lamandini, *La trasmissione della ricchezza familiare: i patti parasociali*, in Giur. Cpm., III, 350.
- M. Palazzo, *La circolazione delle partecipazioni e la governance nelle società familiari in prospettiva successoria*, 2007.
- G. Corbetta, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Litz, R., *A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration*, in Journal of Business Venturing, 2003.

European Commission, *Overview of Family-business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Union, Brussels, November 2009.

De Rose, A., De Pascale, A., *Le imprese di famiglia in Italia: evidenze statistiche*, in AIAF rivista 2014/4.

G. Corbetta, D. Montemerlo, *The Role of Family in Family Business*, in *The Family Business Review*, 2002.

W. Zocchi, *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.

R. C. Anderson, D. M. Reeb, *Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, in *Journal of Finance*, 2003.

G. Corbetta, *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, 2005.

A. Dell'Atti, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007.

P. Gennaro, *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, Sviluppo e Organizzazione, 1985.

G. Zappa, *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1997.

U. Bertini, *Il sistema di azienda*, Giappichelli, Torino, 1995.

G. F. Campobasso, *Manuale di diritto commerciale*, UTET giuridica, 2021.

Cass. 5 dicembre 2003, n. 18655; Cass. 17 giugno 2003, n. 9683.

F. Prosperi, *Il Codice civile. Commentario – Impresa familiare*, Giuffrè, 2006.

Irti, *L'ambigua logica dell'impresa familiare*, in Riv. dir. agr, 1980; Tanzi, *Impresa familiare. Diritto Commerciale*, in Enc. Giur., XVI, 1989.

Proietti, *Natura dell'impresa familiare e controversie "snaturate"*, in Giur. civ., 1994

P. Schlesinger, A. Torrente, *Manuale di Diritto Privato*, Anelli, F., Granelli, C., Giuffrè, 2011.

F. Galgano, *Le società in genere. Le società di persone*, Giuffrè, 2007.

D. Di Salvo Lamanna, *La nuova s.r.l. alla luce della riforma del Diritto Societario*, Brugaletta F.

G. Lo Cascio, *L'amministrazione delle società a responsabilità limitata, "Le Società"*, 2009.

M. Speranzini, op cit.; V. Cariello, *Sistema dualistico e S.p.A. cc.dd. chiuse a controllo familiare*, in Riv. dir. civ., 2008.

Zanarone, *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in Riv. Soc. 2003.

M. Notari, *Diritti particolari dei soci e categorie speciali di partecipazione*, in An. Giur. Econ. 2003;

F. Bianchi, *Passaggio generazionale nelle PMI familiari*, PMI, 2010.

G. A. Oberegelsbacher G. A., *Come gestire il passaggio generazionale*, IPSOA, 2017.

L. Del Bene, N. Lattanzi, G. Liberatore, *Aziende famigliari e longevità*, IPSOA, 2012.

M. Peruzzi, *Credit enhancement*, IPSOA, 2010.

C. Casadei, F. Vergnano, *Arriva il super consulente per la successione*, Il Sole 24 ore, 2005.

G. Trimarchi, *Il passaggio generazionale nell'impresa tra inefficienza degli strumenti tradizionali, familiari "scorbutici" ed interpreti "sosticcati"*, in Riv. notariato, 2/2024.

M. Ieva, *La tutela dei legittimari: oscillazioni fra contrapposte istanze sociali*, in Riv. notariato, 2/2017.

- S. Loconte, *Strumenti di pianificazione e protezione patrimoniale*, Edizione III, IPSOA, 2018.
- Comunicazione della Commissione Europea n. 98/C 93/02, Gazzetta Uff. CE n. C 93 del 28/03/1998.
- V. Tagliaferri, *Le Successioni: Manuale notarile*, Giuffr , 2016.
- P. Zanelli, *La Riserva «pretermessata» nei patti di famiglia*, Contratto e Impresa, n. 4-5/2007.
- Raccomandazione del 7 febbraio 1994 e (ii) Comunicazione del 28 marzo 1998.
- C. Iosio, *Capitalismo Familiare 2.0*, IPSOA, 2013.
- T. Premuda, *Il Patto di famiglia*, La divisione ereditaria, 2013.
- G. De Rosa, *Patto di famiglia*, Le Successioni Manuale notarile, 2016.
- A. Marchese, *Il ricambio generazionale nell'impresa: il Patto di Famiglia*, Universit  degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, 2008.
- S. P. Cerri, *Il sistema rimediale nel patto di famiglia*, Vita Notarile, n.2, 2014.
- B. Franceschini, *Patti di famiglia per l'impresa e trust*, 2015.
- G. Racugno, *Legittimari e determinazione del valore dell'azienda nel patto di famiglia*, Riv. del Notariato, n.1, 2017.
- A. Busani, *Diritto civile Notariato il trust*, Wolters Kluwer, 2022.
- Convenzione dell'Aja «obiettivi del trust» art. 7, comma 2, lett. d.
- C. Buccico, *Gli aspetti civilistici e fiscali del trust*, Giappichelli, 2015.
- M. Lupoi, *Istituzioni del diritto dei trust negli ordinamenti di origine e in Italia*, Wolters Kluwer, 2016.
- Circolare n. 34/E del 20 ottobre 2022.
- T. Tassani, *I trust nel sistema fiscale italiano*, Pacini Editore, 2012.

- M. Lodi, M. Zanaboni, *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità. Gli strumenti e le implicazioni psicologiche*, EduCatt, 2014.
- S. Salvadeo, G. Tedeschi, *Passaggi generazionali e operazioni straordinarie*, *Amministrazione e Finanza*, 2011.
- F. M. Cesaroni, M. Ciambotti, *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli, 2011.
- G. Capo, A. Carnici, F. Di Ciommo, M. Rubino De Ritis, *Il passaggio generazionale della ricchezza e dell'impresa*, Giuffrè.
- G. Corbetta, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2010.
- S. Aureli, B. Battistoni, F. M. Cesaroni, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale*, FrancoAngeli, 2020.
- G. Ferri, *Le Società*, in *Trattato di diritto civile italiano*, 1979.
- M. Ieva, *Le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni societarie: profili generali e clausole di predisposizione successoria*, *Rivista del Notariato*, 2003.
- A. Bucelli, R. Bencini, *Imprese a base familiare. Strumenti di successione*, I quaderni, 2015.
- M. Confortini, *Diritto civile - Obbligazioni e contratti*, clausole negoziali, UTET, 2019.
- Cass., sez. I, n. 22574/2014, CAGNASSO O., La società a responsabilità limitata, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Cottino G., V, 2007.
- F. Scaglione, *Clausole societarie di successione familiare*, *Contratto e Impresa*, 2009.
- M. Ieva, *I fenomeni a rilevanza successoria*, Jovene Editore, 2008.
- M. Giuliani, *Le holding familiari: aspetti economici e di corporate governance*, *Revisione Contabile*, 2004.

F. Barca, *Il gruppo nei modelli di proprietà delle imprese in I gruppi di società. Atti del Convegno Internazionale di studi*, Giuffrè, 1995.

V. Bertella, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, 1995.

G. Capo, A. Carnici, F. Di Ciommo, M. Rubino De Ritis, op. cit.

S. Aureli, B. Battistoni, F. M. Cesaroni, op. cit.

F. Alberti, S. Ferrario, *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa. Casi pratici e soluzioni*, Giuffrè, 2019.

G. Corbetta, *La holding fa bene alla crescita*, Economia & Management, 2018.

M. Gabanelli, L. Ravizza, *Occhiali da vista e da sole: Luxottica, il gigante del Made in Italy*, Il Sole 24 Ore, 2013.

M. Di Stefano, L. Gatti, *La storia di Luxottica: dalle Dolomiti al mondo*, Mondadori, 2016.

A. Carrino, *Leonardo Del Vecchio: la storia dell'imprenditore italiano che ha rivoluzionato l'industria dell'occhialeria*, Il Sole 24 Ore, 2020.

M. Brambilla, *Luxottica: dal laboratorio di Agordo al leader mondiale degli occhiali*, La Repubblica, 2018.

F. Alberoni, *Leonardo Del Vecchio: Una Vita per l'Innovazione*, Corriere della Sera, 2020.

M. Vitale, *Luxottica: La Forza di un Modello di Gestione*, Il Sole 24 Ore, 2019.

P. Bricco, *Luxottica: L'Impresa che Ha Cambiato il Mondo degli Occhiali*, Il Messaggero, 2018.

M. Ferrando, *Leonardo Del Vecchio e la Creazione di Delfin*, Il Sole 24 Ore, 2019.

L. Davi, *La Governance di Delfin: Separazione tra Proprietà e Gestione*, Milano Finanza, 2020.

- F. Antonioli, *Delfin: Il Motore Finanziario di Luxottica*, La Repubblica, 2018.
- M. Ferrando, *Leonardo Del Vecchio e la Creazione di Delfin*, Il Sole 24 Ore, 2019.
- P. Possamai, *Il Passaggio Generazionale in Luxottica*, Corriere della Sera, 2020.
- G. Brunetti, *Luxottica: Leadership e Strategia*, SDA Bocconi Case Studies, Milano, 2019.
- M. Ferrando, *Leonardo Del Vecchio e la Creazione di Delfin*, Il Sole 24 Ore, 2019.
- L. Davi, *La Governance di Delfin: Separazione tra Proprietà e Gestione*, Milano Finanza, 2020.
- P. Possamai, *Il Passaggio Generazionale in Luxottica*, Corriere della Sera, 2020.