

**LUISS** 

**Corso di laurea in Economia e Management**

Cattedra di Management delle Piccole e Medie Imprese

## **Le sfide del passaggio generazionale nelle PMI**

**Prof. Fabio Corsico**

---

RELATORE

**Francesco Romano (251781)**

---

CANDIDATO

Anno Accademico **2023/2024**



## INDICE

- **Introduzione**
  
- **Capitolo 1 - Il Passaggio Generazionale nelle PMI**
  - 1.1 Definizione e Importanza del Passaggio Generazionale
  - 1.2 Le variabili che incidono sulla successione
  - 1.3 Le sfide e ostacoli comuni nelle imprese familiari
  - 1.4 Strategie per una transizione efficace
  
- **Capitolo 2 - Impatti del Passaggio Generazionale su Marketing e Vendite**
  - 2.1 Evoluzione del marketing e delle vendite nelle PMI familiari
  - 2.2 Cambiamenti nel branding e nella comunicazione post-successione
  - 2.3 Adattamento delle strategie di marketing al cambio generazionale
  - 2.4 Impatti sulla rete commerciale e sulla gestione dei clienti
  - 2.5 Rinnovo della visione commerciale: nuovi mercati e canali di vendita
  - 2.6 Il legame tra governance e successione nelle imprese familiari
  
- **Capitolo 3 – Analisi di Casi di Passaggio Generazionale in Aziende Familiari Italiane**
  - 3.1 Introduzione e spiegazione degli obiettivi dei case studies
  - 3.2 Caso studio “Riso Gallo”
  - 3.3 Caso studio “Bauli”
  - 3.4 Confronti e conclusioni
  
- **Conclusioni**
  - Sintesi delle principali sfide e opportunità per le PMI
  - Proposte per ottimizzare la transizione generazionale nelle strategie di marketing e vendita

## INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano una delle forme imprenditoriali più diffuse e rilevanti nel panorama economico mondiale. In Italia, esse costituiscono circa l'85% delle aziende, contribuendo in modo significativo alla crescita economica, alla creazione di posti di lavoro e alla stabilità del tessuto produttivo nazionale. Tuttavia, nonostante la loro importanza, le imprese familiari si trovano ad affrontare una delle sfide più critiche della loro esistenza: il passaggio generazionale.

Il passaggio generazionale non consiste semplicemente nel trasferire la proprietà dell'azienda da una generazione all'altra, ma rappresenta un cambiamento complesso che coinvolge la gestione, la cultura organizzativa e la strategia imprenditoriale. La capacità di affrontare questa transizione in modo efficace è cruciale per la sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine. Tuttavia, i dati evidenziano una situazione problematica: solo il 30% delle imprese familiari sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione e meno del 15% arriva alla terza. Questo elevato tasso di fallimento è spesso il risultato di una pianificazione inadeguata, di conflitti interni alla famiglia o di una mancata preparazione del successore.

La governance gioca un ruolo fondamentale nella gestione del passaggio generazionale. L'adozione di strumenti di governance efficaci, come i consigli di famiglia, i patti di famiglia e la presenza di manager esterni, può facilitare il processo e garantire una transizione più strutturata e meno conflittuale. Definire regole chiare per l'ingresso e l'uscita dei membri della famiglia nell'impresa, stabilire criteri meritocratici per l'assegnazione dei ruoli e adottare modelli di leadership condivisa sono aspetti essenziali per garantire la continuità aziendale.

Un ulteriore elemento critico è la preparazione della nuova generazione. Non sempre i successori possiedono le competenze necessarie per gestire l'impresa con successo. Per questo motivo, è fondamentale investire nella formazione, prevedendo percorsi di apprendimento che includano esperienze lavorative esterne all'azienda familiare, programmi di mentorship con il leader uscente e una graduale introduzione alle responsabilità manageriali.

Nel contesto attuale, caratterizzato da mercati in continua evoluzione e da una crescente competitività, il passaggio generazionale non può limitarsi a un semplice trasferimento di poteri, ma deve essere visto come un'opportunità per rinnovare e innovare l'impresa. Le aziende che riescono a coniugare la tradizione con l'innovazione hanno maggiori probabilità di sopravvivere e prosperare nel lungo termine.

L'obiettivo di questa tesi è analizzare il processo di passaggio generazionale nelle imprese familiari, evidenziando le difficoltà più comuni, le strategie più efficaci per affrontarle e il ruolo cruciale della governance nella gestione della transizione. La trattazione si articolerà in due parti principali. Nel primo capitolo verrà approfondito il concetto di passaggio generazionale, con particolare attenzione ai fattori critici di successo e agli ostacoli più frequenti. Nel secondo capitolo verranno analizzate le diverse strutture di governance applicabili alle imprese familiari e il loro impatto sulla successione.

Questa analisi vuole offrire un quadro chiaro e strutturato di un fenomeno di fondamentale importanza per il tessuto imprenditoriale, fornendo strumenti utili per affrontare il passaggio generazionale in modo efficace e sostenibile nel lungo periodo.

## **CAPITOLO 1 – Il Passaggio Generazionale nelle Imprese Familiari**

### **1.1 Definizione e Importanza del Passaggio Generazionale**

Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più delicati e critici nella vita di un'impresa familiare. Si tratta di un processo attraverso il quale la proprietà e la gestione dell'azienda vengono trasferite dalla generazione fondatrice alla successiva, con l'obiettivo di garantire la continuità aziendale e la conservazione del patrimonio imprenditoriale accumulato nel tempo.

L'importanza di questo passaggio non può essere sottovalutata. La capacità di affrontare questa transizione con successo è fondamentale per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa nel lungo periodo. Secondo le statistiche, solo il 30% delle imprese familiari riesce a superare il primo passaggio generazionale, mentre meno del 15% sopravvive al terzo. Questo dato evidenzia come una transizione mal gestita possa compromettere la stabilità dell'azienda, causando conflitti interni, perdita di competitività e, nei casi più critici, la cessazione dell'attività.

Uno degli elementi chiave per affrontare il passaggio generazionale con successo è la pianificazione strategica. Affrontare la successione come un evento improvviso, senza un piano ben definito, aumenta il rischio di fallimento. Al contrario, un approccio graduale e strutturato consente di preparare il successore e garantire una transizione fluida, minimizzando l'impatto sui dipendenti, sui clienti e sui fornitori.

Oltre all'aspetto gestionale, il passaggio generazionale è un fenomeno profondamente legato alla dimensione emotiva e psicologica della famiglia imprenditoriale. Spesso i fondatori faticano a separarsi dall'azienda, percependola come una parte integrante della loro identità. Allo stesso modo, i successori possono trovarsi in difficoltà nell'assumere un ruolo di leadership, sentendo la pressione di dover dimostrare il proprio valore e il proprio diritto a guidare l'impresa. Per questo motivo, la gestione del passaggio generazionale non riguarda solo aspetti tecnici, ma richiede anche una forte attenzione alle dinamiche relazionali e familiari.

## 1.2 Fattori Critici di Successo nella Successione

Affinché il passaggio generazionale avvenga con successo, è necessario considerare una serie di fattori che possono facilitare o ostacolare la transizione.

Uno dei primi aspetti da valutare è la preparazione del successore. Il nuovo leader deve possedere competenze adeguate per assumere la guida dell'azienda, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche sotto il profilo della leadership e della capacità decisionale. La formazione può avvenire attraverso un percorso accademico specifico, esperienze lavorative esterne all'azienda di famiglia o attraverso un periodo di affiancamento con la generazione uscente.

Un altro elemento fondamentale è la comunicazione. La successione deve essere affrontata con trasparenza e coinvolgendo tutti gli attori interessati, sia all'interno della famiglia che all'interno dell'impresa. La mancanza di un dialogo aperto può generare conflitti, incomprensioni e resistenze al cambiamento.

Inoltre, il supporto dei dipendenti e degli stakeholder è essenziale per garantire una transizione fluida. Se i collaboratori e i partner commerciali percepiscono il successore come una figura impreparata o priva di autorevolezza, la sua leadership potrebbe essere messa in discussione. Al contrario, un processo di transizione ben gestito può favorire la continuità operativa e consolidare la fiducia all'interno dell'organizzazione.

Un ulteriore aspetto da considerare è la flessibilità. La nuova generazione può portare idee innovative e nuovi modelli di gestione, ma è importante che questi cambiamenti vengano introdotti gradualmente, senza stravolgere l'identità e i valori che hanno contribuito al successo dell'azienda.

### **1.3 Sfide e Ostacoli Comuni**

Nonostante una pianificazione accurata, il passaggio generazionale presenta numerose sfide che possono mettere a rischio la stabilità dell'azienda.

Uno degli ostacoli più frequenti è la resistenza al cambiamento da parte della generazione uscente. Molti imprenditori faticano a cedere il controllo dell'azienda, temendo che il successore possa alterare l'equilibrio costruito nel tempo. Questo atteggiamento può ostacolare l'evoluzione dell'impresa, impedendo l'introduzione di nuove strategie e tecnologie.

Allo stesso tempo, la mancanza di interesse o di competenza da parte del successore può rappresentare un problema significativo. Non tutti i membri della famiglia hanno le capacità o la volontà di prendere le redini dell'azienda, e forzarli a farlo può portare a risultati negativi. In questi casi, può essere utile considerare l'eventualità di affidare la gestione a manager esterni, preservando comunque la proprietà familiare.

Un'altra sfida comune è rappresentata dai conflitti familiari. Le dinamiche interne alla famiglia possono essere complesse e influenzare negativamente il processo di successione. Disaccordi sulla divisione delle quote, sulle strategie aziendali o sui ruoli di ciascun membro della famiglia possono generare tensioni che rischiano di compromettere il futuro dell'impresa.

Infine, è necessario considerare le sfide di mercato. Il passaggio generazionale non avviene in un contesto statico, ma deve tenere conto delle trasformazioni del settore e delle nuove esigenze dei clienti. Una gestione miope della transizione può rendere l'azienda meno competitiva, esponendola a rischi economici e finanziari.

## **1.4 Strategie per una Transizione Efficace**

Per affrontare il passaggio generazionale in modo efficace, è possibile adottare diverse strategie. In primo luogo, la pianificazione anticipata rappresenta un elemento chiave. Le imprese che iniziano a preparare il passaggio con anni di anticipo hanno maggiori probabilità di successo, poiché possono formare adeguatamente il successore e costruire un piano strategico solido.

Un'altra strategia efficace è il coinvolgimento di consulenti esterni. Figure professionali indipendenti, come esperti di governance familiare o coach aziendali, possono offrire una prospettiva obiettiva e aiutare a risolvere eventuali conflitti.

Infine, è fondamentale favorire una cultura dell'innovazione. Il passaggio generazionale non deve essere visto solo come un trasferimento di potere, ma anche come un'opportunità per rinnovare l'azienda e renderla più competitiva. L'introduzione di nuove tecnologie, l'espansione in nuovi mercati e l'adozione di modelli di business più dinamici possono contribuire a garantire il successo dell'impresa nel lungo periodo.

## CAPITOLO 2 – Governance nelle Imprese Familiari

### 2.1 Strutture di Governance e Modelli Decisionali

La governance nelle imprese familiari gioca un ruolo cruciale nel garantire l'equilibrio tra la proprietà, la gestione e la continuità dell'azienda. A differenza delle imprese non familiari, dove le decisioni vengono prese sulla base di logiche prettamente manageriali e finanziarie, nelle imprese familiari la governance deve tenere conto di dinamiche complesse legate ai rapporti di parentela, agli interessi personali dei membri della famiglia e alla necessità di preservare l'identità e i valori aziendali.

La governance familiare può assumere diverse forme, in base alle dimensioni dell'azienda, al livello di coinvolgimento della famiglia nella gestione e al grado di professionalizzazione della leadership. Esistono tre modelli principali di governance nelle imprese familiari:

- **Modello Centralizzato:** In questo caso, il fondatore o un membro della famiglia detiene il controllo decisionale principale. È una forma di governance tipica delle imprese di prima generazione, in cui l'imprenditore è il fulcro dell'organizzazione e ha potere assoluto sulle strategie e sulle operazioni aziendali. Questo modello garantisce rapidità decisionale, ma può creare problemi nel momento in cui l'imprenditore uscente fatica a cedere il controllo.
- **Modello Partecipativo:** In questo approccio, le decisioni vengono prese collettivamente, coinvolgendo diversi membri della famiglia e, talvolta, manager esterni. Questo modello è diffuso nelle imprese di seconda o terza generazione, dove la famiglia ha un ruolo attivo, ma le responsabilità sono distribuite tra più persone. La partecipazione allargata consente di bilanciare meglio gli interessi della famiglia con quelli dell'azienda, ma può generare conflitti se non vengono stabilite regole chiare.

- **Modello Ibrido:** Questa tipologia combina elementi dei due modelli precedenti, prevedendo la presenza di un leader familiare con potere decisionale ma anche di organi consultivi o di gestione, come consigli di amministrazione o comitati di famiglia. Il modello ibrido è particolarmente utile nelle aziende di grandi dimensioni, dove la complessità operativa richiede un approccio più strutturato alla governance.

Una governance ben strutturata aiuta a definire chiaramente i ruoli e le responsabilità dei membri della famiglia, evitando situazioni di conflitto e migliorando la gestione dell'impresa nel lungo periodo.

## **2.2 Ruolo del Consiglio di Famiglia e degli Organi Direttivi**

Uno degli strumenti più efficaci per garantire una governance equilibrata nelle imprese familiari è il Consiglio di Famiglia. Questo organo rappresenta un punto di incontro tra gli interessi della famiglia e quelli dell'azienda, permettendo di discutere e risolvere eventuali divergenze prima che queste abbiano ripercussioni negative sulla gestione aziendale.

Il Consiglio di Famiglia svolge diverse funzioni fondamentali:

- **Definizione della Visione e Missione Familiare:** Stabilisce i principi e gli obiettivi che guideranno l'impresa nel lungo periodo, garantendo la continuità dei valori fondanti.
- **Gestione dei Conflitti:** Fornisce un forum strutturato per risolvere eventuali tensioni tra i membri della famiglia, evitando che queste si ripercuotano negativamente sull'azienda.
- **Supervisione della Successione:** Assicura che il passaggio generazionale avvenga in modo pianificato e condiviso, evitando situazioni di incertezza o di conflitto.

Oltre al Consiglio di Famiglia, le imprese familiari possono dotarsi di altri organi direttivi, come il Consiglio di Amministrazione o il Comitato Strategico, che includono anche figure esterne alla famiglia. L'apporto di manager indipendenti può contribuire a rendere la gestione più obiettiva e professionale, riducendo il rischio di favoritismi o di scelte non ottimali.

### **2.3 Strumenti per Gestire i Conflitti e Assicurare la Continuità**

La gestione dei conflitti è un aspetto centrale della governance nelle imprese familiari. A differenza delle aziende tradizionali, dove le divergenze possono essere risolte con criteri puramente manageriali, nelle imprese familiari i conflitti spesso nascono da dinamiche personali e relazionali, rendendo la loro gestione più complessa.

Uno degli strumenti più utilizzati per prevenire e gestire i conflitti è il Patto di Famiglia, un accordo formale che definisce le regole per la gestione dell'azienda e per il passaggio generazionale. Questo documento può stabilire, ad esempio, chi ha diritto a entrare in azienda, quali sono le modalità di successione e come vengono prese le decisioni strategiche.

Un altro strumento utile è la politica di assunzione e remunerazione, che stabilisce criteri chiari su come i membri della famiglia possono essere coinvolti nell'azienda e come verranno compensati. Questo evita favoritismi e garantisce che le nomine siano basate sul merito e sulle competenze.

Infine, molte imprese adottano programmi di formazione e mentorship per preparare la nuova generazione alla guida dell'azienda. Attraverso percorsi di sviluppo professionale e manageriale, i successori possono acquisire le competenze necessarie per affrontare le sfide della gestione aziendale in un contesto sempre più competitivo.

## **2.4 Pianificazione della Successione e Continuità Aziendale**

La successione è un processo che deve essere pianificato con cura per evitare situazioni di crisi e garantire la continuità aziendale. La mancanza di una pianificazione chiara può portare a lotte interne per il controllo dell'azienda o a una gestione inefficace delle risorse. Una delle strategie più efficaci per garantire una successione ordinata è quella di adottare un piano di transizione graduale. Questo approccio prevede che il successore venga progressivamente introdotto nelle dinamiche aziendali, assumendo ruoli di responsabilità sempre maggiori fino al momento della piena transizione.

Il mentorship del leader uscente è un altro fattore chiave per una successione di successo. L'affiancamento tra il vecchio e il nuovo leader permette un trasferimento efficace di competenze e conoscenze, evitando bruschi cambiamenti che potrebbero destabilizzare l'azienda.

Infine, la pianificazione della successione deve prevedere un meccanismo di valutazione delle performance del nuovo leader. L'istituzione di indicatori di successo e di obiettivi chiari permette di monitorare l'andamento della transizione e di intervenire tempestivamente in caso di criticità.

## **2.5 Il Ruolo della Governance nel Supportare l'Innovazione**

Un aspetto spesso sottovalutato della governance familiare è il suo ruolo nell'incoraggiare l'innovazione. Molte imprese familiari tendono a essere conservative, privilegiando la continuità rispetto al cambiamento. Tuttavia, in un mercato sempre più competitivo, la capacità di innovare è fondamentale per garantire il successo a lungo termine.

Una governance efficace deve quindi favorire un equilibrio tra tradizione e innovazione, incoraggiando i successori a introdurre nuove idee e strategie senza compromettere i valori e l'identità dell'azienda. Questo può avvenire attraverso la creazione di comitati per l'innovazione, la collaborazione con startup e università, e l'adozione di nuove tecnologie per migliorare l'efficienza e la competitività dell'impresa.

## **2.6 Il legame tra governance e successione nelle imprese familiari**

Il passaggio generazionale è una delle fasi più critiche nella vita di un'impresa familiare, e la qualità della governance gioca un ruolo determinante nel successo della transizione. La mancanza di una pianificazione adeguata può compromettere la stabilità aziendale e generare tensioni tra i membri della famiglia.

Una strategia efficace per gestire il passaggio generazionale prevede la formazione progressiva del successore, con un periodo di affiancamento in cui possa acquisire le competenze necessarie per la gestione dell'impresa. Inoltre, è fondamentale stabilire criteri chiari per la selezione della nuova leadership, evitando decisioni basate esclusivamente su vincoli familiari.

L'introduzione di meccanismi di mediazione, come l'intervento di consulenti esterni o la creazione di comitati di famiglia, può contribuire a ridurre i conflitti e a garantire una transizione più fluida. Una governance solida, basata su regole trasparenti e condivise, rappresenta quindi un fattore chiave per la continuità e la crescita delle imprese familiari.

## **CAPITOLO 3 – Analisi di Casi di Passaggio Generazionale in Aziende Familiari Italiane**

### **3.1 Introduzione**

Il passaggio generazionale rappresenta un momento di trasformazione profonda per un'impresa familiare, in cui si definisce il futuro della gestione, della proprietà e della strategia aziendale. Come discusso nei capitoli precedenti, questa fase può essere una grande opportunità di crescita o, al contrario, un momento critico che può mettere in discussione la stabilità dell'azienda.

L'Italia è caratterizzata da un tessuto economico fortemente legato alle imprese familiari, che costituiscono circa l'85% delle aziende attive nel Paese. Tuttavia, le statistiche mostrano che solo il 30% delle imprese familiari riesce a sopravvivere al primo passaggio generazionale, e meno del 15% arriva alla terza generazione. Questi dati sottolineano l'importanza di una transizione ben gestita, che deve essere supportata da una governance chiara e da strategie definite per evitare conflitti interni e perdita di competitività.

Questo capitolo analizza due importanti esempi di passaggio generazionale all'interno di aziende italiane storiche: Riso Gallo, operante nel settore agroalimentare, e Bauli, leader nel settore dolciario. Entrambe hanno affrontato la sfida della successione con approcci diversi, ma con un obiettivo comune: garantire la continuità dell'azienda nel tempo senza perdere il legame con la tradizione.

L'analisi di questi due casi consentirà di comprendere meglio le dinamiche del passaggio generazionale, evidenziando strategie, criticità e soluzioni che possono essere applicate da altre imprese familiari.

## **3.2 Caso Studio: Riso Gallo**

### **Storia e Contesto Aziendale**

Fondata nel 1856 a Genova dalla famiglia Preve, Riso Gallo è una delle più antiche aziende risicole italiane e una delle poche imprese familiari ad aver attraversato sei generazioni di leadership. Inizialmente, l'azienda si dedicava alla lavorazione del riso importato e operava su due fronti: in Italia e in Argentina, per soddisfare le esigenze del mercato sudamericano.

Negli anni '20, con lo spostamento del quartier generale a Robbio Lomellina, nel cuore della risicoltura italiana, l'azienda si affermò come leader nel settore, diventando sinonimo di qualità. Il famoso logo del gallo, nato negli anni '40 per distinguere i vari tipi di riso in Argentina, divenne un marchio iconico anche in Italia e nel resto del mondo.

#### **3.2.2 Il Passaggio Generazionale**

Uno dei passaggi generazionali più complessi nella storia di Riso Gallo avvenne circa 25 anni fa, quando la quinta generazione cedette il controllo alla sesta. Questo periodo fu segnato da forti tensioni interne, che portarono alla divisione dell'azienda in tre rami distinti. Uno di questi, attivo solo in Argentina, fu successivamente venduto, mentre il ramo europeo dell'azienda rimase nelle mani della famiglia Preve.

La necessità di evitare conflitti futuri spinse la famiglia a implementare una governance più strutturata, adottando strumenti formali per regolamentare la gestione e la successione.

#### **3.2.3 Strategie Adottate**

Dopo le difficoltà incontrate nel passaggio generazionale, la famiglia Preve decise di adottare un Patto di Famiglia, volto a stabilire regole chiare per la futura gestione. Tra le misure adottate:

- Criteri meritocratici per l'ingresso in azienda: i membri della famiglia interessati a lavorare in Riso Gallo dovevano conseguire una laurea, conoscere almeno tre lingue straniere e avere un'esperienza lavorativa di almeno tre anni al di fuori dell'azienda familiare.
- Governance professionale: il consiglio di amministrazione fu riorganizzato per includere anche manager esterni, evitando il rischio di concentrazione del potere nelle mani di pochi membri della famiglia.
- Innovazione e internazionalizzazione: per mantenere la competitività, la sesta generazione ha investito in nuove varietà di riso, in ricerca e sviluppo e nell'espansione nei mercati internazionali.

### **3.2.4 Situazione di Partenza e di Arrivo**

Prima del passaggio generazionale, Riso Gallo era un'azienda solida ma con forti tensioni interne, dovute alla mancanza di regole chiare nella gestione familiare. Dopo l'attuazione delle nuove strategie, l'azienda ha trovato un nuovo equilibrio e ha continuato il suo percorso di crescita, raggiungendo un fatturato di 138 milioni di euro e una presenza in oltre 80 paesi.

## **3.3 Caso Studio: Bauli**

### **Storia e Contesto Aziendale**

Fondata nel 1922 a Verona da Ruggero Bauli, l'azienda è diventata uno dei leader nel settore dolciario italiano, grazie alla produzione di prodotti da forno, tra cui il celebre pandoro Bauli, simbolo delle festività natalizie. Bauli ha vissuto una crescita esponenziale nel dopoguerra, affermandosi nel mercato nazionale e iniziando un percorso di espansione internazionale. Tuttavia, come molte aziende familiari, ha dovuto affrontare la difficile transizione della leadership tra generazioni.

### **3.3.2 Il Passaggio Generazionale**

Il passaggio della leadership dalla seconda alla terza generazione, avvenuto negli anni '90, è stato un momento chiave nella storia dell'azienda. La famiglia Bauli si trovò di fronte alla necessità di modernizzare la gestione e le strategie aziendali senza perdere l'identità costruita nel tempo.

### **3.3.3 Strategie Adottate**

Per affrontare la transizione, Bauli ha adottato un approccio strutturato basato su:

- Pianificazione della successione: il passaggio non è stato improvvisato, ma è stato pianificato con anni di anticipo, permettendo ai successori di prepararsi adeguatamente.
- Diversificazione del business: la nuova generazione ha ampliato la gamma di prodotti e acquisito nuove aziende per rafforzare la presenza sul mercato.
- Leadership distribuita: a differenza di molte imprese familiari, Bauli ha evitato la concentrazione del potere in un solo successore, optando per una gestione condivisa tra più membri della famiglia.

### **3.3.4 Situazione di Partenza e di Arrivo**

Prima della transizione, Bauli era un'azienda in forte crescita, ma con una gestione ancora legata a modelli tradizionali. Dopo il passaggio generazionale, l'azienda ha modernizzato la sua struttura, ampliato il business e consolidato la propria posizione internazionale. Oggi Bauli è un colosso del settore dolciario, con un fatturato superiore ai 500 milioni di euro.

### **3.4 Conclusione**

L'analisi dei casi di Riso Gallo e Bauli dimostra come il successo del passaggio generazionale dipenda da una combinazione di pianificazione strategica, governance efficace e innovazione. Entrambe le aziende hanno saputo affrontare le difficoltà della successione adottando strumenti strutturati e investendo nella formazione della nuova generazione.

Questi esempi dimostrano che una transizione ben gestita non solo assicura la continuità dell'impresa, ma può anche diventare un'opportunità di crescita e rinnovamento. Sia Riso Gallo che Bauli hanno affrontato il passaggio generazionale con successo, ma adottando approcci diversi. Riso Gallo ha puntato su una governance strutturata e su una forte internazionalizzazione, mentre Bauli ha enfatizzato la diversificazione del business e una leadership condivisa. Entrambe le aziende, tuttavia, hanno dimostrato che una transizione efficace richiede preparazione, apertura all'innovazione e una gestione chiara dei ruoli all'interno della famiglia.

Dall'analisi di questi due casi emerge un principio fondamentale: il passaggio generazionale non è un evento isolato, ma un processo che deve essere gestito con attenzione e lungimiranza. Una pianificazione anticipata, una governance chiara e una leadership preparata sono gli elementi chiave per garantire la continuità e il successo dell'azienda familiare nel lungo periodo.

## CONCLUSIONI

Il passaggio generazionale rappresenta una fase cruciale e delicata nella vita di un'impresa familiare. Il successo di questa transizione non è determinato esclusivamente dal trasferimento della proprietà o della leadership, ma richiede una pianificazione strategica accurata, una governance ben strutturata e una preparazione adeguata del successore. La capacità di gestire in modo efficace questa fase incide profondamente sulla sopravvivenza e sulla crescita dell'azienda nel lungo periodo.

Come evidenziato nel corso di questa trattazione, una successione mal gestita può portare a conseguenze disastrose, tra cui conflitti interni, perdita di competitività e, nei casi più critici, alla cessazione dell'attività. I dati confermano questa tendenza: meno del 30% delle imprese familiari riesce a superare il passaggio dalla prima alla seconda generazione, mentre solo il 15% arriva alla terza. Questi numeri testimoniano la necessità di adottare strategie efficaci per rendere il passaggio generazionale un'opportunità di crescita e non un fattore di rischio.

Uno degli aspetti più rilevanti emersi è che la continuità aziendale non può essere garantita senza una governance solida. L'introduzione di strumenti formali come i consigli di famiglia, i patti di famiglia e i consigli di amministrazione con membri indipendenti permette di strutturare meglio il processo decisionale, riducendo il rischio di conflitti e migliorando l'efficacia della successione. In particolare, una governance chiara aiuta a evitare che il passaggio generazionale sia ostacolato da logiche prettamente emotive o da dinamiche familiari disfunzionali.

Un altro elemento determinante per il successo della transizione è la preparazione del successore. La nuova generazione deve essere adeguatamente formata e gradualmente introdotta alla gestione dell'azienda. Questo può avvenire attraverso percorsi accademici specifici, esperienze lavorative esterne o programmi di mentorship interni all'azienda. In questo modo, il successore potrà acquisire non solo competenze tecniche e manageriali, ma anche la credibilità necessaria per essere riconosciuto come un leader all'interno dell'organizzazione.

L'atteggiamento dell'imprenditore uscente gioca un ruolo altrettanto fondamentale. In molti casi, la resistenza al cambiamento e la difficoltà a cedere il controllo rallentano il processo di successione e generano tensioni all'interno della famiglia e dell'azienda. Per questo motivo, è necessario che il passaggio avvenga in modo graduale, con un periodo di affiancamento che consenta un trasferimento efficace delle competenze e delle responsabilità.

Un altro aspetto emerso dall'analisi riguarda l'importanza dell'equilibrio tra tradizione e innovazione. La nuova generazione porta spesso con sé idee innovative, una maggiore propensione all'uso delle tecnologie digitali e una visione più orientata all'internazionalizzazione. Tuttavia, è fondamentale che il cambiamento non avvenga in modo troppo repentino, rischiando di alienare la clientela storica o di compromettere l'identità dell'azienda. La sfida sta nel mantenere la continuità con il passato, valorizzando al contempo le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai cambiamenti di mercato.

Infine, un elemento che non può essere trascurato è la gestione dei conflitti familiari. Il passaggio generazionale è spesso accompagnato da tensioni e divergenze di visione tra i membri della famiglia. In questi casi, l'adozione di strumenti di mediazione, come la figura di un consulente esterno o la creazione di un organo di coordinamento interno alla famiglia, può facilitare il dialogo e ridurre i rischi di fratture insanabili.

In conclusione, il passaggio generazionale deve essere visto non solo come un momento di cambiamento, ma anche come un'opportunità di crescita e di rinnovamento per l'impresa familiare. Le aziende che affrontano questa transizione con una strategia ben definita, una governance chiara e una preparazione adeguata del successore hanno maggiori possibilità di successo rispetto a quelle che si lasciano guidare dall'improvvisazione o dalle dinamiche emotive.

Solo attraverso un approccio strutturato, flessibile e lungimirante sarà possibile trasformare il passaggio generazionale da una fase critica a un'opportunità di sviluppo, garantendo la continuità e la prosperità dell'azienda per le generazioni future.