



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Management delle piccole e medie imprese

“IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE FAMILY BUSINESS: IL CASO MEDIASET”

Prof. Fabio Corsico

RELATORE

Chiara Guglielmino 270051

CANDIDATO

Anno Accademico: 2024/2025

INDICE

Capitolo 1: Introduzione al tema del passaggio generazionale nei family business

- 1.1. Definizione dei family business e il loro ruolo nell'economia mondiale
- 1.2. Difficoltà e opportunità legate al passaggio generazionale
- 1.3. Metodo di ricerca utilizzato
- 1.4. Struttura della tesi

Capitolo 2: Dinamiche e Approcci al Cambio Generazionale

- 2.1 Teorie e modelli relativi al cambio generazionale
- 2.2 Pianificazione della successione e ruoli chiave coinvolti
- 2.3 Formazione e preparazione delle nuove generazioni all'interno dell'azienda
- 2.4 Gestione dei conflitti e comunicazione durante il processo di passaggio generazionale

Capitolo 3: Case study - Mediaset e il Cambio Generazionale nella Famiglia Berlusconi

- 3.1 Storia di Mediaset e l'influenza della famiglia Berlusconi
- 3.2 Preparazione alla successione: ruoli di Marina e Pier Silvio Berlusconi
- 3.3 Strategie adottate e sfide affrontate durante il cambio generazionale
- 3.4 Impatto del cambio generazionale sulla governance aziendale ed i risultati economici ottenuti

Capitolo 4: Conclusione ed Implicazioni Future

- 4.1 Lezioni apprese dal caso Mediaset ed applicabilità ad altri business familiari
- 4.2 Suggerimenti per una gestione efficace del cambio generazionale
- 4.3 Tendenze future ed ostacoli previsti nei business familiari
- 4.4 Considerazioni finali

Capitolo 1: Introduzione al tema del passaggio generazionale nei family business

1.1. Definizione dei family business e il loro ruolo nell'economia mondiale

I family business, o imprese familiari, sono organizzazioni in cui la proprietà e spesso anche la gestione sono controllate da una o più famiglie che trasmettono il loro impegno da una generazione all'altra. La definizione abbraccia una vasta gamma di realtà, dai piccoli negozi di quartiere alle grandi multinazionali con attività in diversi paesi. Queste imprese sono spesso caratterizzate da un forte senso di identità, una profonda dedizione alla continuità aziendale e un impegno a lungo termine che influenzano profondamente le loro strategie di business e la loro cultura organizzativa.

Il concetto di azienda familiare nell'ordinamento italiano è stato formalmente definito nel 1975 con l'articolo 230-bis, il quale stabilisce che un'impresa familiare è quella in cui lavorano continuativamente il coniuge dell'imprenditore, i suoi parenti fino al terzo grado o i suoi affini fino al secondo grado. Questa definizione sottolinea come l'evoluzione del nucleo familiare sia strettamente legata alla gestione dell'azienda¹.

Già dagli anni '60, una definizione precedente descriveva l'impresa familiare come un'entità gestita da almeno due generazioni della stessa famiglia, influenzando sia le politiche aziendali che gli obiettivi familiari. Ward nel 1988 ha evidenziato come nella gestione delle imprese familiari coesistano elementi razionali, come l'efficienza operativa, ed elementi non razionali, come i legami emotivi e di parentela.

Nel corso degli anni '70, alcuni studiosi hanno proposto un approccio di definizione mono-variabile, concentrato su una sola dimensione, riconoscendo l'impresa familiare come quella controllata da una singola famiglia attraverso la partecipazione al capitale di rischio o una partecipazione di controllo. Tuttavia, queste definizioni si sono rivelate talvolta limitative e non specifiche.

Gli anni '80 hanno visto un interesse accademico crescente verso una chiara distinzione tra aziende familiari e non familiari, necessaria per comparazioni oggettive in termini di performance e strategie. Diverse definizioni sono emerse in questo periodo, come quella di Davis nel 1983, che identifica le imprese familiari come quelle sotto l'influenza significativa nella strategia e nella gestione di una o più famiglie, o quella di Rosenblatt

¹ PANATO A., Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire, marzo 2018

nel 1985, che definisce aziende familiari quelle in cui una famiglia detiene la maggioranza del capitale e vi è coinvolgimento diretto nella gestione da parte di almeno due membri familiari.

Queste definizioni hanno ampliato il concetto di azienda familiare includendo non solo piccole imprese gestite interamente da membri della famiglia, ma anche aziende più grandi influenzate significativamente da una famiglia tramite la proprietà del capitale o la gestione.

La definizione giuridica di azienda familiare è stata introdotta nell'ordinamento italiano a partire dal 1975 con la pubblicazione dell'art. 230-bis. Secondo tale articolo, è definita impresa familiare, "l'impresa nella quale prestano continuativa attività di lavoro il coniuge dell'imprenditore o suoi parenti entro il terzo grado o suoi affini entro il secondo"

Le imprese familiari costituiscono un pilastro di stabilità nell'ambiente di rapido cambiamento che ha caratterizzato il capitalismo italiano dalla fine del XX secolo. Negli anni '90, è emerso un notevole interesse per i family business in Italia, sia nel campo degli studi economico-aziendali sia nelle pratiche consulenziali. Questo interesse è stato stimolato principalmente da due fattori: il ruolo chiave del capitalismo familiare nella cosiddetta "seconda rinascita economica" italiana, che ha ricollocato l'Italia da una posizione periferica a una centrale nell'economia globale, e la necessità, per molte aziende italiane all'inizio degli anni 2010, di gestire il delicato processo di passaggio generazionale. Infatti, più di un milione di aziende nate nei decenni '60 e '70 si trovavano, dopo circa cinquanta anni dalla loro fondazione, di fronte alla sfida di trasferire il controllo delle attività ai successori².

La quattordicesima edizione dell'Osservatorio AUB, promossa da AIDAF nel 2023, ha offerto un'istantanea dell'economia italiana, evidenziando come le imprese familiari, sia di piccole che di medio-grandi dimensioni, rappresentino il 65% (11.535 imprese) delle aziende italiane con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro.

In Italia, le imprese familiari rivestono un ruolo cruciale nel panorama occupazionale. Secondo il Rapporto sulle imprese 2021 redatto dall'Istat, nel 2018 il 75,2% delle imprese con almeno tre dipendenti era controllato, direttamente o indirettamente, da una persona

² AIROLDI G. - AMATORI F. - INVERNIZZI G., La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità, aprile 2022

fisica o da una famiglia. Tale percentuale aumenta fino a quasi l'80% per le microimprese, mentre diminuisce per le medie imprese e quelle di dimensioni maggiori, registrando rispettivamente il 51% e il 37%.

Oltre a questo, dal gennaio 2020 fino alla prima metà del 2022, le imprese familiari hanno costituito l'88,5% delle nuove quotazioni nel segmento Euronext Growth della Borsa di Milano, rappresentando la percentuale più alta in Europa³.

Per quanto riguarda i settori di attività, lo stesso rapporto evidenzia come il controllo familiare o personale sia meno diffuso nel settore dei Servizi ICT (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione), dove solo il 52,3% delle imprese è classificato come family business. Al contrario, il settore alberghiero e della ristorazione mostra il tasso più elevato, con il 82,5% delle imprese gestito da famiglie. Analizzando le sole imprese di medie e grandi dimensioni (con 50 dipendenti o più), l'incidenza della proprietà familiare è minima nel settore finanziario e assicurativo (7,3%), mentre supera il 55% nel settore dei servizi di costruzioni, alloggio e ristorazione.

³ AIROLDI G. - AMATORI F. - INVERNIZZI G., La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità, aprile 2022

1.2. Difficoltà e opportunità legate al passaggio generazionale

Nel contesto della successione generazionale, è essenziale introdurre criteri di razionalità decisionale e distinguere chiaramente tra gli ambiti aziendale e familiare, rispettando sempre i valori e le aspettative di quest'ultima. La continuità aziendale, obiettivo centrale della successione, richiede un'accurata pianificazione per aiutare l'imprenditore e i suoi familiari a progettare il futuro desiderato per loro e per l'azienda. Questo processo prevede una serie di azioni gradualmente che influenzano sia la sfera familiare che quella aziendale, le quali spesso si intersecano e si influenzano reciprocamente. La mancanza di pianificazione può portare a gestire lo sviluppo aziendale senza strumenti adeguati, potenzialmente aggravato da conflitti di interesse familiari, tensioni e inefficienze organizzative, oltre a costi elevati e scarsità di risorse finanziarie, compromettendo la continuità aziendale al momento della successione. Al contrario, la pianificazione riduce i rischi di fallimento, offrendo decisioni e azioni concrete per navigare la transizione generazionale con lo stesso approccio strategico usato per gli affari ordinari.

Le imprese familiari variano, e con esse le strategie per una efficace successione generazionale. Tuttavia, la pianificazione è un elemento comune necessario per definire percorsi che coinvolgano sia l'azienda che la famiglia⁴. Considerando l'ampia gamma di variabili che influenzano la successione, il processo è lungo, complesso e non standardizzabile, ma è fondamentale stabilire linee guida per identificare problemi, esplorare alternative, selezionare le opzioni più adatte e pianificare le azioni necessarie. La pianificazione dovrebbe quindi essere sufficientemente flessibile per adattarsi ai cambiamenti e definire un quadro futuro per l'impresa e la famiglia.

L'aspetto fiscale e quello finanziario sono cruciali, soprattutto per quanto riguarda le relazioni storiche con le banche, che hanno supportato lo sviluppo e la crescita delle imprese familiari fornendo risorse e consulenza spesso personalizzata. Con i cambiamenti in atto, anche queste relazioni potrebbero diventare più formali, ma è importante che ciò avvenga gradualmente e con la dovuta preparazione. In Italia, la mancanza di una tradizione consolidata di merchant banking, e la bassa propensione all'innovazione, l'inadeguatezza produttiva e le difficoltà competitive, particolarmente su mercati non

⁴ GENNARO P., "Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia", in Sviluppo e Organizzazione, 2019

nazionali, enfatizzano le sfide legate all'accesso all'informazione, alla complessità normativa e all'onerosità delle procedure amministrative.

Durante i periodi di transizione generazionale, comuni in ogni contesto aziendale, le persone coinvolte, sia quelle che entrano sia quelle che escono dall'impresa, si trovano spesso a differenti stadi del loro ciclo vitale rispetto al successo e alla realizzazione personale. Questa situazione può generare comportamenti molto diversi riguardo le fasi critiche di questo passaggio e complicare la coesistenza di entrambi all'interno dell'organizzazione. In particolare, esistono notevoli discrepanze tra chi lascia e chi prende il comando in termini di valori e stili di vita, influenzando sia il trasferimento di gestione sia la futura struttura dell'azienda. Diviene quindi essenziale pianificare con ampio anticipo questo processo, che può necessitare di un lungo periodo di tempo affinché il nuovo leader sviluppi le qualità necessarie per il suo ruolo imprenditoriale, considerando anche che, nella maggioranza dei casi, il passaggio di leadership è strategicamente visto come un'opportunità di rilancio. Da questa prospettiva, la selezione del successore è critica. Tuttavia, non esiste una soluzione unica, bensì vari approcci che variano in efficacia a seconda del grado di managerializzazione dell'impresa e della distribuzione delle quote di proprietà tra i membri della famiglia. In un approccio conservatore, ad esempio, la famiglia è prioritaria. Questo metodo tende a selezionare un successore all'interno del nucleo familiare, optando per colui che riceve il consenso e la legittimazione di tutti i familiari. Le dinamiche aziendali sono considerate un fattore secondario, che può facilitare o ostacolare gli obiettivi familiari. Questo approccio sta diventando obsoleto, ma può ancora influenzare il destino di imprese familiari, specialmente quelle di piccole dimensioni. L'approccio pragmatico, d'altra parte, si concentra sulle necessità aziendali: tutte le decisioni sulla successione sono basate sul valore e sulla sopravvivenza dell'impresa. È un metodo più moderno per gestire il processo, ma non privo di rischi, poiché anche se il nuovo leader possiede le competenze necessarie, potrebbe essere respinto dall'organizzazione. Vi è poi l'approccio degli anticipatori, che prima ancora di iniziare la successione⁵, implementano procedure operative e sistemi di gestione più formalizzati, distaccando l'identità dell'impresa dall'imprenditore per tempo e preparando l'organizzazione a un cambio di leadership

⁵ FELICIONI A. - RIPA G., Successione d'impresa, al via i patti, in ItaliaOggi, 2023

meno traumatico. Infine, l'approccio dei visionari, che riescono a pianificare la successione in modo flessibile, mantenendo chiara la direzione da seguire e pronti a cambiare strategia quando le dinamiche esterne o interne presentano nuove opportunità. Creano strutture di governance che supportano i processi decisionali strategici, inclusa la scelta dei successori più adeguati in termini di competenze gestionali e relazionali. Anche nelle imprese familiari, nonostante le dimensioni ridotte, si è compreso che pensare da "proprietario" non è come pensare da "manager" e che queste realtà aziendali devono essere gestite da chi possiede le competenze necessarie. Nelle imprese familiari, la distribuzione del controllo non è sempre efficiente e ciò deriva spesso dalla mancata consapevolezza che le competenze manageriali e l'attitudine imprenditoriale non si trasmettono automaticamente ai figli, portando a una ricerca del successore tra i membri della famiglia o tra i collaboratori più fidati, piuttosto che nel mercato esterno del lavoro. Questo considerando anche che gli errori nella gestione del cambio di leadership possono portare al declino del business, danneggiando non solo la famiglia proprietaria ma l'impresa nel suo complesso e tutti gli stakeholder. A livello organizzativo, le peculiarità dell'azienda di famiglia evidenziano distorsioni nella definizione dei ruoli e delle funzioni all'interno degli organigrammi, aggravate dalla presenza di padri, madri e figli in posizioni chiave o alla guida delle funzioni aziendali strategiche. L'organigramma dell'azienda familiare mantiene quindi una struttura verticale⁶, in cui il padre ricopre il ruolo di Amministratore Delegato con una marcata inclinazione verso l'attività commerciale, la madre, se coinvolta, si occupa di parte della gestione amministrativa sotto la supervisione del marito, mentre ai figli sono riservati ruoli nel commercio o nel marketing nelle aziende più evolute. Questa situazione porta a una serie di conseguenze estremamente negative per l'ottimizzazione organizzativa, tra cui l'invalidazione del sistema meritocratico familiare e la creazione di colli di bottiglia dovuti a un flusso di informazioni incompleto dalla famiglia al personale di staff, teso a proteggere un ambito di riservatezza.

La globalizzazione economica, l'apertura dei mercati a livello internazionale e l'introduzione di nuove tecnologie di processo e prodotto hanno reso essenziale, oggi, una gestione efficiente ed efficace, oltre a un'adattabilità e consapevolezza crescenti riguardo

⁶ PAOLONE G., *Aspetti di governance e modelli societari*, Giappichelli Editore, Torino, 2018

un ambiente in costante evoluzione. Questi elementi distinguono le PMI di successo da quelle destinate all'uscita dal mercato. Il vantaggio competitivo di un'azienda, che rappresenta la sua capacità di mantenere una posizione vantaggiosa nel mercato, non è un attributo permanente. Una volta acquisito, può essere eroso dai cambiamenti di mercato e dalle strategie dei concorrenti.

Negli ultimi anni, l'espansione della dimensione globale del mercato ha richiesto che anche le PMI adottassero un approccio globalizzato. È emersa l'importanza di una strategia di internazionalizzazione per competere efficacemente, strategia che facilita l'acquisizione di nuove risorse, lo sviluppo di conoscenze e il rafforzamento della reputazione aziendale.

Le cosiddette collaborazioni di "make together", che includono joint venture, partnership commerciali e reti d'impresa, mirano a condividere competenze sinergiche e ridurre i costi di transazione legati all'ingresso in nuovi mercati. In questo scenario, è cruciale riconoscere che le PMI, specialmente quelle a conduzione familiare, hanno peculiarità che includono punti di forza e vulnerabilità. Le sfide come la mancanza di finanziamenti, le difficoltà nell'utilizzo delle tecnologie, le capacità manageriali limitate, la bassa produttività e i vincoli normativi si intensificano in un contesto globalizzato e tecnologicamente avanzato. È fondamentale per queste imprese potenziare la raccolta di informazioni, il supporto tecnologico e soprattutto le competenze manageriali.

L'energia imprenditoriale è vitale per il progresso delle PMI. Gli imprenditori, che captano opportunità e guidano i cicli economici delle aziende, devono gestire i rischi associati. I fattori sociali, culturali e politici di ogni paese influenzano le possibilità imprenditoriali e la capacità di gestire tali rischi⁷.

Tra gli ostacoli all'imprenditorialità figurano il livello di istruzione, la formazione e le barriere normative che limitano la nascita e l'espansione di nuove imprese. Le competenze richieste dal mercato globale, nuove tecnologie e la necessità di reti sono particolarmente accessibili ai giovani imprenditori, mentre possono rappresentare una sfida per i fondatori più anziani. È essenziale trovare un equilibrio tra la tradizione aziendale e nuove pratiche imprenditoriali per garantire la sopravvivenza in un mercato in rapida evoluzione. La

⁷ PAOLONE G., *Aspetti di governance e modelli societari*, Giappichelli Editore, Torino, 2018

consapevolezza del passaggio generazionale e una sua efficace pianificazione rappresentano un'opportunità per le PMI di competere globalmente.

1.3. Metodo di ricerca utilizzato

La metodologia adottata per questa tesi si basa su un approccio qualitativo e analitico, volto a esplorare e comprendere le dinamiche del passaggio generazionale all'interno delle imprese familiari, con un focus particolare sul caso studio di Mediaset. Il tema è stato affrontato attraverso un esame approfondito della letteratura esistente in merito alle teorie e modelli riguardanti il cambio generazionale nei family business. L'analisi bibliografica ha permesso di identificare le principali sfide e opportunità connesse a questo processo, fornendo una solida base teorica per l'interpretazione dei dati del caso studio.

Successivamente, la metodologia si è concentrata su un'analisi del caso specifico di Mediaset, con particolare attenzione alla successione nella famiglia Berlusconi. Sono stati utilizzati dati secondari provenienti da fonti pubbliche, report aziendali, articoli di giornale e studi precedenti sul tema per fornire una comprensione più dettagliata delle strategie adottate, delle sfide affrontate e delle implicazioni della successione. Questo approccio ha permesso di contestualizzare le dinamiche del passaggio generazionale di Mediaset all'interno di un quadro teorico più ampio, evidenziando le similitudini e le peculiarità rispetto ad altri family business⁸.

Infine, l'analisi del caso ha mirato a trarre conclusioni che possano essere applicate anche ad altre imprese familiari, offrendo una riflessione critica sugli elementi che influenzano la riuscita o il fallimento di un passaggio generazionale. La metodologia impiegata, quindi, si configura come un mix di analisi teorica e studio empirico, garantendo un'interpretazione esaustiva del fenomeno in esame.

1.4. Struttura della tesi

La tesi esamina il delicato tema del passaggio generazionale nei family business, un argomento cruciale per la sostenibilità a lungo termine di queste entità economiche significative. Il primo capitolo introduce il concetto di family business, evidenziando il

⁸ FELICIONI A. - RIPA G., Successione d'impresa, al via i patti, in ItaliaOggi, 2023

loro impatto sull'economia globale e discutendo le sfide e le opportunità che emergono durante il passaggio generazionale. Inoltre, viene descritto il metodo di ricerca adottato per approfondire questi temi, seguito da una panoramica sulla struttura complessiva della tesi.

Il secondo capitolo approfondisce le dinamiche specifiche e gli approcci teorici al cambio generazionale, analizzando modelli teorici e strategie pratiche per la pianificazione della successione, la formazione delle nuove generazioni e la gestione dei conflitti interni che spesso accompagnano questi periodi di transizione.

Il terzo capitolo presenta un caso studio concreto, quello di Mediaset e il passaggio generazionale all'interno della famiglia Berlusconi. Questo capitolo esplora non solo la storia dell'azienda e le strategie di successione adottate, ma anche l'impatto di questi cambiamenti sulla governance e sui risultati economici dell'azienda, fornendo un'analisi dettagliata delle sfide e delle strategie impiegate.

Infine, il quarto capitolo sintetizza le lezioni apprese dal caso Mediaset, proponendo riflessioni e suggerimenti per altri family business che affrontano transizioni simili. Vengono anche esplorate le tendenze future e i potenziali ostacoli per il cambio generazionale in questo settore, concludendo con alcune considerazioni finali che legano insieme i temi trattati e propongono vie per ulteriori ricerche. In questo modo, la tesi non solo fornisce una comprensione approfondita di un fenomeno complesso ma offre anche una guida pratica per coloro che si trovano ad affrontare o gestire simili dinamiche aziendali.

Capitolo 2: Dinamiche e Approcci al Cambio Generazionale

2.1 Teorie e modelli relativi al cambio generazionale

L'impresa familiare è, uno dei tipici modelli delle imprese italiane, la cui struttura proprietaria è concentrata nelle mani dell'imprenditore o dei componenti di un nucleo familiare⁹. Il punto di debolezza di queste aziende è, spesso l'imprenditore che gestisce in modo paternalistico e in un'ottica settoriale. Si verifica in sostanza una coincidenza tra ruolo imprenditoriale e ruolo proprietario in capo allo stesso soggetto. Al *management*, eventualmente presente, vengono attribuite solo deleghe di tipo esecutivo, volte a trasmettere ai vari livelli organizzativi le decisioni assunte in assoluta autonomia dalla proprietà. Ciò può consentire all'impresa, se di modeste dimensioni, di acquisire delle posizioni di vantaggio competitivo, ma, nel caso di grandi realtà aziendali, una proprietà ricca ed accentratrice rischia di condizionare negativamente le prospettive di crescita e di sviluppo, se atteggiamenti egoistici antepongono interessi personali ad un'equilibrata e coerente composizione di tutte le forze del sistema. Rinviando la trattazione più dettagliata di tale modello nel prosieguo, è bene sin d'ora precisare che, proprio in queste realtà, il ricambio impone le prime aperture a *manager* esterni e la conseguente adozione di regole capaci di generare benefici in termini di funzionamento societario e di creazione di una cultura aziendale, che possa definirsi tale. In conclusione, si ritiene opportuno evidenziare come, un qualsiasi sistema di *corporate governance* riscontrabile nelle realtà aziendali, per risultare efficace, dovrebbe essere in grado di porre il vertice aziendale al riparo da eventuali comportamenti opportunistici dei *manager*. A tal fine, è necessaria l'adozione di meccanismi capaci di limitare i costi d'agenzia legati al controllo dell'attività manageriale e/o sostenuti per sollecitare comportamenti coerenti con una visione di generazione di valore nel medio e lungo periodo da parte dei *manager* stessi. Ciascun modello di *corporate governance* presenta aspetti negativi e, quand'anche esistesse un modello perfetto sarebbe comunque opinabile la sua concreta applicabilità a qualsivoglia realtà aziendale, essendo questa inserita in più ampi e variegati contesti economici, sociali, politici e culturali.

⁹AIROLDI G.- AMATORI F.-INVERNIZZI G., NOBOLO A., Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare, Egea, 2021

Uno strumento giuridico di cui le imprese familiari possono avvalersi per assicurare la continuità dell'attività aziendale nel tempo è costituito dai "patti di famiglia". Mediante l'emanazione della L. 14/02/2006, n. 55 sono stati introdotti nel Codice civile gli articoli 768-bis–768-octies con i quali, attraverso un accordo contrattuale, si consente all'imprenditore di trasferire, in tutto o in parte, la propria azienda, e al titolare di partecipazioni societarie di trasferire, in tutto o in parte, le proprie quote, al componente o ai componenti della famiglia ritenuti più idonei a proseguirne l'attività dopo la sua morte. Il risultato atteso dall'impiego di tale strumento è quello di evitare che tramite il testamento o la successione legittima, uniche forme di successione previste finora dal nostro ordinamento, si trasferisca l'attività aziendale ad eredi poco competenti e poco motivati o addirittura si divida il patrimonio aziendale tra gli eredi privandolo della sua unità economica. In particolare, con la nuova legge, si introduce una terza forma di successione, quella contrattuale, e si richiede la sottoscrizione dell'atto pubblico costituente il patto di famiglia da parte del coniuge e di tutti i legittimari, ovvero i più stretti congiunti ai quali la legge riserva una quota del patrimonio del *de cuius*. La successione contrattuale comporta che la definizione delle vicende successorie del patrimonio aziendale derivi dall'accordo tra più soggetti, anziché dalla volontà testamentaria di un soggetto o dalla legge. Infatti, mentre il testamento è un atto unilaterale, il contratto si configura, in generale, come un accordo tra due o più parti «per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale» (art. 1321 c.c.). Peraltro, mediante la nuova legge viene meno, con specifico riferimento alle realtà imprenditoriali, il divieto dei patti successori di natura istitutiva espresso dall'art. 458 c.c., in base al quale «è nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione»¹⁰. La ratio del divieto dei patti successori risiede nell'esigenza di tutelare la libertà del *de cuius* di modificare o revocare in ogni momento il proprio testamento fino all'ultimo giorno di vita, giacché la stipulazione di un patto successorio lo vincolerebbe al rispetto di quanto stabilito con le altre parti del contratto. La compressione della libertà di disporre della propria successione presenta dei risvolti estremamente utili nelle realtà imprenditoriali. Infatti, prima di tale modifica del Codice Civile, potendo il testamento essere modificato in qualsiasi momento finché il testatore è in vita, non vi era alcuna

¹⁰CAPOZZI G., Successioni e donazioni, Giuffrè, Milano, 2023

certezza per l'erede prescelto, riguardo al trasferimento del governo dell'impresa in suo favore, almeno fino alla lettura del testamento.

Una situazione di incertezza di questo tipo non giovava né agli eredi, che non potevano sentirsi stimolati ad interessarsi dell'amministrazione dell'azienda non essendo sicuri di divenirne i proprietari, né all'azienda stessa poiché essa può presentarsi più credibile nei confronti di fornitori, istituti di credito, clienti ed altri partner aziendali se il suo futuro è stato già pianificato in maniera attendibile. L'abolizione del divieto dei patti successori rappresenta un obiettivo ritenuto, già da tempo, prioritario sia dalla dottrina, sia dalla giurisprudenza, in quanto consentirebbe di soddisfare esigenze di natura economica quali la conservazione dell'unità dell'impresa e la tutela degli interessi dei relativi *stakeholder*. Del resto, l'Italia restava uno dei pochi Paesi europei (oltre al nostro Paese anche Francia, Belgio, Spagna e Lussemburgo) che ancora non avevano abbattuto tale divieto nonostante le sollecitazioni effettuate dall'Unione Europea. Inoltre, si può osservare come nella disciplina dei patti di famiglia venga preservato un principio cardine del nostro ordinamento successorio consistente nel tutelare i più stretti congiunti riservando loro la "legittima", ovvero una quota dell'asse ereditario che non può essere intaccata né con atti di liberalità, né mediante disposizioni testamentarie. Si dispone, invero, che i legittimari diversi da quelli che ottengono la trasmissione dell'azienda o delle partecipazioni devono ricevere da questi ultimi (sempre che non vi rinuncino) una somma di valore pari a quello della quota di legittima loro spettante, a meno che non sia prevista a loro favore una compensazione in natura (art. 468-quater, 2° co., c.c.) Come si evince dalla norma appena citata, dunque, i diritti dei legittimari non assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie risultano ampiamente tutelati, ma, nello stesso tempo, i legittimari assegnatari non sono tenuti ad adempiere all'obbligo di collazione di quanto ricevuto, né possono subire un'eventuale azione di riduzione da parte dei legittimari nel caso in cui essi vedessero lesa la loro quota di legittima. In tal modo, i patti di famiglia rendono possibile il trasferimento definitivo dell'azienda (ovvero delle partecipazioni societarie) impedendo che operazioni di collazione o azioni di riduzione possano disgregare il patrimonio aziendale minacciando la continuità dell'attività economica nel tempo.¹¹ Sempre con riferimento alla norma che prevede la compensazione degli altri legittimari, secondo il tenore letterale della stessa, si osserva come l'obbligo della liquidazione gravi

¹¹ FELICIONI A., Successioni d'impresa in un patto, in ItaliaOggi, 2023

sull'erede assegnatario, non sull'imprenditore; infatti, quest'ultimo può effettuare, attraverso il patto di famiglia, soltanto il trasferimento del bene impresa e non anche quello di beni o di somme in denaro appartenenti al patrimonio personale. Tuttavia, taluni hanno osservato quanto sia poco probabile che il donatario dell'azienda o delle partecipazioni possieda mezzi propri sufficienti per soddisfare gli altri familiari, mezzi che semmai si trovano nel patrimonio del disponente. Dunque, la soluzione più plausibile appare quella di un patto di famiglia con cui l'imprenditore assegna l'azienda o le partecipazioni ad uno dei figli e la compensazione in denaro o in natura agli altri. Supponendo, invece, che nel patto si stabilisca soltanto il trasferimento del bene impresa a favore di uno dei discendenti, il problema della tutela dei legittimari non beneficiari dell'assegnazione, potrebbe essere risolto in due possibili modi, ovvero utilizzando congiuntamente il patto di famiglia con un'operazione *di Family buy out*, oppure con lo strumento del trust. La prima soluzione, ipotizzabile con riferimento a realtà aziendali di grandi dimensioni, prevede che il figlio, beneficiario mediante il patto di famiglia dell'assegnazione di partecipazioni nella società di famiglia, costituisca una nuova società, la cosiddetta *newco*, ottenendo un finanziamento bancario garantito dalle partecipazioni. Tali partecipazioni verrebbero, di fatto, trasferite dal figlio alla *newco* contro il corrispettivo di un prezzo che gli consentirebbe di soddisfare le pretese degli altri legittimari; l'operazione si concluderebbe con la fusione della *newco* e del *target* rappresentata dalla società di famiglia, dalla cui attività si otterrebbero le risorse finanziarie necessarie a restituire il mutuo erogato dall'istituto di credito. Riguardo alla seconda soluzione, si osserva che l'intestazione fiduciaria di alcuni beni personali del disponente, non costituenti l'oggetto del trasferimento previsto dal patto di famiglia¹², impedirebbe sia agli eredi assegnatari dell'azienda di attingere al patrimonio separato costituito in trust per soddisfare le esigenze aziendali, sia ai creditori dell'azienda di rivalersi sullo stesso. In ogni caso, derivando dal patto di compensare gli altri legittimari, si ritiene necessaria la redazione di una perizia di stima da parte di un esperto dalla quale si evinca il reale valore dell'azienda o delle partecipazioni cedute, poiché sulla base di tale valore avviene la quantificazione della compensazione dovuta. In mancanza di tale perizia si rischierebbe di far sorgere liti tra gli eredi circa l'ammontare delle quote di

¹² FELICIONI A., Successioni d'impresa in un patto, in ItaliaOggi, 2024

eredità spettanti a ciascuno¹³. Si ritiene, inoltre, che il processo valutativo debba essere finalizzato a quantificare il capitale dell'impresa che è oggetto del trasferimento mediante il patto e che la configurazione del "capitale economico" deve far da guida nel processo in quanto è quella che la dottrina aziendalistica consiglia di applicare quando occorre misurare il valore di un'impresa al momento del trasferimento da un soggetto economico ad un altro patto di famiglia riguarda sia l'azienda, sia le partecipazioni sociali. La previsione del trasferimento di quote o azioni nel patto di famiglia può essere accolta favorevolmente con riferimento a quei gruppi societari in cui una holding di famiglia possiede partecipazioni in più società operative e dove, di conseguenza, la conduzione del processo del ricambio generazionale può presentare evidenti difficoltà. Tuttavia, tale previsione ha destato non poche perplessità dando luogo a differenti interpretazioni. In particolare, una prima parte della dottrina ritiene che oggetto del patto di famiglia possano essere solo le partecipazioni societarie che consentono al loro proprietario di partecipare effettivamente all'attività imprenditoriale svolta dalla società. Tale interpretazione è, però, criticabile, se si considera che sarebbe problematico valutare caso per caso il grado di partecipazione o di influenza sulla gestione esercitata dal titolare delle partecipazioni e, da qui, la possibilità di qualificarlo come "imprenditore". Tali problemi non si pongono se si adotta un'interpretazione più estensiva, sostenuta da una seconda parte della dottrina. Infatti, essa estende l'applicabilità del patto a qualsiasi partecipazione societaria, atteso che, stando alla lettera della norma, non è stata effettuata alcuna distinzione tra le diverse tipologie di partecipazioni che possono essere oggetto del patto. Si tratterebbe, tuttavia, di un'interpretazione contrastante con la ratio della norma oggetto d'esame, poiché lo scopo del legislatore è quello di tutelare la trasmissione dell'attività d'impresa agli eredi dell'imprenditore salvaguardandone l'unità, per cui non sarebbe coerente con tale scopo l'impiego del patto per trasferire ai propri successori delle partecipazioni detenute per meri scopi di investimento. Al fine di scongiurare un simile impiego fraudolento del patto, una terza parte della dottrina propone di interpretare la norma nel senso che si possono trasferire mediante il patto tutte le partecipazioni societarie ad esclusione di quelle in società di mero godimento e delle azioni negoziate in mercati regolamentati o emesse da società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio. Infine, vi è un quarto orientamento dottrinale che limita l'applicabilità della disciplina del patto alle

¹³ LUCCHINI GUASTALLA E., Per evitare liti è opportuno ricorrere al perito, Giuffrè, 2023

partecipazioni in società che presentano una struttura personalistica, ovvero alle partecipazioni in società di persone, in S.R.L. e a quelle dei soci accomandatari in S.a.p.a.. In altre parole, vengono escluse le partecipazioni in S.p.A., poiché si presume che i rispettivi titolari siano privi del carattere dell'imprenditorialità e siano interessati soltanto allo svolgimento di un'attività di investimento. Quest'ultima interpretazione non appare, a nostro avviso, condivisibile, in quanto anche le partecipazioni in una S.p.A. possono essere rappresentative di una partecipazione effettiva ad un'attività imprenditoriale; per cui, si ritiene che la terza interpretazione indicata sia quella preferibile rispetto alle altre e che sia necessario valutare in ogni singolo caso la natura della partecipazione al fine di comprendere se essa rappresenti o meno il possesso di un potere di controllo su un'attività aziendale e, quindi, se possa essere assoggettata alla disciplina del patto. Per quanto concerne l'annullabilità del patto di famiglia in presenza di vizi del consenso di una delle parti, ovvero errore, violenza o dolo, il legislatore ha disposto il termine massimo di un anno per l'esercizio dell'azione, invece del tradizionale termine quinquennale di prescrizione previsto per qualsiasi negozio giuridico, con l'evidente scopo di rendere quanto più stabili possibile, nel tempo, gli effetti del contratto. Tuttavia, appare in contrasto con tale intento la previsione contenuta nell'art. 768-sexies c.c., secondo cui il patto può essere impugnato, all'apertura della successione, da eventuali legittimari sopravvenuti che non abbiano partecipato al contratto, qualora essi abbiano richiesto, senza un buon esito, ai beneficiari la liquidazione della quota dell'asse ereditario loro spettante, aumentata degli interessi legali. La norma appena citata rende, quindi, possibile l'annullamento degli effetti prodotti dal patto di famiglia anche dopo che siano trascorsi diversi anni dalla sua stipulazione.

Nell'ambito del processo di pianificazione del fenomeno successorio i patti di famiglia non rappresentano l'unica strategia che consente la progressiva professionalizzazione della struttura d'impresa. La sovrapposizione istituzionale e l'identificazione dell'azienda con la figura imprenditoriale, tipica delle imprese posizionate nella fase iniziale del ciclo di vita, sono fonti di discontinuità e causa del potenziale fallimento della transizione da una generazione a quella successiva. Peraltro, l'apertura dei confini aziendali a soggetti esterni che siano in grado di gestire la turbolenza ambientale, mediante l'apporto di abilità e competenze specifiche, potrebbe determinare, a lungo andare, la perdita del controllo

dell'impresa di famiglia.¹⁴ Una soluzione a questa problematica, atta a mediare tra le diverse esigenze, è rappresentata dal conferimento d'azienda e dalla costituzione di una *holding* di famiglia. Attraverso il conferimento l'impresa di famiglia (conferente) trasferisce ad una società già esistente o di nuova costituzione (conferitaria) la propria azienda, o un ramo di essa, o una singola attività, ottenendo come corrispettivo le azioni (o le quote) emesse a tale scopo dalla società conferitaria a seguito di una delibera di incremento del proprio capitale sociale. Nello specifico, se oggetto del conferimento è l'intera azienda, l'impresa familiare assume le vesti di *holding* finanziaria pura e, in virtù del possesso delle quote di partecipazione necessarie, ottiene il controllo totalitario o di maggioranza della conferitaria. Diversamente, qualora il conferimento sia costituito solo da un ramo d'azienda o da un'attività dell'impresa familiare e sussistendone i requisiti quantitativi, la conferente diviene una *holding* finanziaria mista, poiché, accanto alle quote di partecipazione (totalitarie o di maggioranza) nel capitale della conferitaria, continuerà a possedere nella sua struttura patrimoniale una serie di attività e passività operative. L'utilizzo di tale procedura produce i suoi effetti benefici a seguito della sostanziale separazione tra ruolo proprietario, ruolo imprenditoriale e ruolo manageriale. La *holding* di famiglia (o conferente), che possiede le quote di partecipazione al capitale di una o più imprese operative (o conferitarie), detiene, di fatto, la proprietà delle stesse; essa definisce le linee strategiche per il governo ed il controllo delle imprese controllate mediante la formazione, all'interno delle assemblee, di una volontà unitaria, in grado di dirimere i potenziali conflitti tra i familiari. La gestione operativa delle imprese conferitarie viene, invece, affidata a coloro che, in qualità di *managers* e imprenditori, hanno la possibilità di focalizzare la propria attenzione sull'attuazione degli indirizzi strategici. Ai membri dell'azienda familiare, dunque, è attribuita la facoltà di partecipare attivamente alla gestione dell'impresa operativa, ovvero di esercitare, nell'ambito della *holding*, un potere di comando, e ciò soprattutto in considerazione delle differenti attitudini ed inclinazioni dimostrate dai successori. Si produce, in tal modo, una efficiente allocazione delle risorse umane all'interno dell'impresa, alla quale si aggiunge la possibilità, qualora alcuni familiari manifestino l'intenzione di monetizzare la propria quota, di reperire le risorse sufficienti al riacquisto delle azioni proprie. In tal modo, viene allontanato definitivamente lo spettro derivante dalla possibilità che i membri della

¹⁴ ALBERTI F. La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità, aprile 2024

famiglia possano perdere la proprietà dell'azienda a seguito della cessione di quote di partecipazione di minoranza. La creazione di una *holding* di famiglia può inoltre generare una serie di effetti positivi a catena. Tra questi meritano di essere citati il rafforzamento dell'immagine aziendale derivante dell'atteggiamento favorevole dell'ambiente esterno alla capacità di aggregazione della famiglia e, conseguentemente a ciò, la riduzione del rischio di possibili intromissioni dall'esterno, la possibilità di aumentare il proprio merito di credito,¹⁵ la creazione di strategie e politiche gestionali unitarie, la presenza a livello operativo di personale altamente qualificato, la possibilità di neutralizzare gli atteggiamenti opportunistici degli eredi che non intendono permanere in azienda ed in ultimo, ma non per ordine di importanza, la possibilità di potenziare e sviluppare il proprio business attraverso il ricorso a processi di leva azionaria.

Nelle imprese familiari in cui è possibile riscontrare un numero elevato di eredi, prevedibilmente non tutti dotati delle capacità imprenditoriali o manageriali necessarie ai fini della conduzione dell'attività aziendale, assume concretezza il rischio che l'insorgenza di conflitti e tensioni nella fase successoria possa minacciare la riuscita del ricambio generazionale. Uno degli strumenti che, in simili scenari, si presta ad assicurare la governabilità della struttura è il *family buy out* (FBO); esso attribuisce la facoltà di uscita dall'impresa di famiglia a quei soci-successori che, per qualunque ragione, non intendono più farne parte, senza che ciò modifichi la struttura proprietaria o di controllo preesistente. Il *family buy out* si differenzia dal *leveraged buy out* per il fatto che la costituzione della *new company* viene promossa, invece che da una società prevalentemente industriale, dal gruppo di familiari interessati alla prosecuzione dell'attività intrapresa dal fondatore.

Costituita la *new company*, tutti i soci, interessati e uscenti, provvedono a trasferirvi, attraverso cessione o conferimento, le quote di partecipazione al capitale dell'impresa di famiglia. La *new company*, attraverso il ricorso agli intermediari finanziari, si procura le risorse necessarie al fine di acquisire l'impresa di famiglia (*target company*) e liquidare i soci uscenti; avendo provveduto a ciò, le alternative saranno rappresentate dalla

¹⁵ CINQUE E., Holding, sub-holding e trust nel family business: opportunità e valori aziendali, 2019

possibilità di procedere ad una fusione tra la *new company* e la *target company* ovvero mantenere giuridicamente distinte le due entità.¹⁶

Il *family buy out*, dunque, risponde efficacemente all'esigenza di realizzare la ristrutturazione dell'assetto proprietario nelle aziende familiari¹⁷ che si trovano ad affrontare il delicato momento del ricambio del vertice di governo ed assicura, oltre che la per durabilità dell'impresa, anche la stabilità e l'unitarietà del controllo di questa. Accanto a questi indubbi vantaggi esistono, tuttavia, delle perplessità legate, soprattutto, alla considerevole esposizione debitoria che tale procedura comporta; secondo alcuni studiosi infatti, provocherebbe un corrispondente aumento dei "costi di dissesto", rappresentati da un calo delle vendite (i clienti evitano, per quanto possibile, di operare con aziende in difficoltà) e dalla perdita di opportunità (banche e fornitori, anche se disposte a concedere credito, applicheranno maggiori costi). A fronte del finanziamento contratto dalla *new company* sorge, dunque, a carico della società che scaturisce dalla fusione, l'obbligo di corrispondere gli interessi che dall'uso dello stesso scaturiscono. I flussi reddituali che l'impresa di famiglia è in grado di generare attraverso la gestione operativa risultano, pertanto, distolti da altri impieghi alternativi per essere utilizzati nella copertura dell'indebitamento. Tale situazione, tuttavia, non dovrebbe oberare il fabbisogno di liquidità dell'impresa, dal momento che il ricorso agli strumenti di *buy out* richiede che la società bersaglio sia dotata di particolari caratteristiche, quali un basso grado di indebitamento, una quota di mercato difendibile, un prodotto maturo, la presenza di attività complementari la cui eventuale alienazione non ne comprometterebbe l'equilibrio, l'elevata capacità di generare flussi di cassa in grado di assicurare il pagamento degli interessi e delle quote capitale del debito dopo aver proceduto agli investimenti in capitale fisso e circolante. Queste considerazioni hanno spinto, negli ultimi anni a rivalutare le tecniche di *buy out* quali operazioni non ad elevato livello di indebitamento, bensì in grado di utilizzare in maniera efficiente la leva finanziaria.

Una ulteriore importante opzione è il *trust*. Il *trust* è un istituto di origine anglosassone il quale, a differenza dei Paesi di Common Law in cui, rappresentando uno strumento economico, semplice e flessibile, ha incontrato il favore dell'ordinamento ed ha incrementato nel tempo le proprie possibilità applicative dirigendosi addirittura verso il

¹⁶ PENCARELLI T., Leveraged buy out e processi di successione nelle imprese familiari, in *Economia e management*, 2023

raggiungimento di finalità previdenziali e di tipo commerciale, nei sistemi di *Civil Law*, qual è il nostro, la presenza di tale istituto ha incontrato non pochi ostacoli riconducibili sostanzialmente alla differente concezione del diritto di proprietà ed ai rimedi giurisdizionali posti a tutela dello stesso. Solo negli ultimi anni vi è stata una serie di interventi concreti volti a colmare il divario esistente tra l'ordinamento nazionale e quelli stranieri.¹⁸

Gli elementi che caratterizzano la struttura ed il funzionamento di tale istituto lo rendono, invero, estremamente efficiente ai fini della segregazione e della trasmissione di patrimoni in maniera coerente con le disposizioni precostituite dal proprietario-disponente. Mediante il ricorso al *trust*, infatti, il proprietario originario, che prende il nome di *Settlor*, vincola il proprio patrimonio, o una parte di esso, trasferendolo ad un *Trustee* affinché questo si occupi della relativa gestione ed amministrazione, ne attribuisca i frutti ai titolari di un interesse beneficiario e provveda a trasferirlo a questi ultimi nel corso o al termine della durata prestabilita. Il *Settlor*, dunque, attraverso l'atto istitutivo di trust ha la possibilità di affidare, irrevocabilmente o meno, i propri beni ad un soggetto il quale, utilizzando la diligenza di un prudente uomo d'affari, si obbliga a porre in essere tutti gli accorgimenti ed i comportamenti che dovessero rendersi necessari al perseguimento degli interessi sottesi al rapporto. Con riferimento a tale aspetto è utile sottolineare come, ai fini dell'adempimento dell'obbligazione assunta, il *Trustee* è responsabile esclusivamente nei confronti dei beneficiari del trust, poiché al momento del trasferimento, la titolarità legale dei beni non può più essere ricondotta al *Settlor*, neppure in via presuntiva; ciò comporta, tra l'altro, l'impossibilità per il *Trustee* di succedere al *Settlor* e, conseguentemente, di prevedere una qualche imposizione a loro carico o, a maggior ragione, a carico dei beneficiari. Il *trust*, dunque, se da un lato consente di segregare una parte del patrimonio del *Settlor*, dall'altro lato permette di isolare la parte in questione rispetto al patrimonio del *Trustee*, sottraendolo alle sorti del medesimo, al fine di destinarlo alle finalità che il *Settlor* ha indicato nell'atto istitutivo di *trust*: con la costituzione del vincolo di destinazione nel patrimonio del *Trustee* si realizza una vera e propria attività traslativa dal disponente al *Trustee* stesso. Il forte impatto del trust derivante dall'assimilabilità dei trasferimenti patrimoniali ad una particolare forma di

¹⁸ GIOMMI G., Trust e fondazioni – Confronti – Utilizzi – Alternative, in Family Office, gennaio-marzo 2021

acquisto della proprietà a titolo originario da parte del *Trustee*, è in parte mitigato dalla previsione dell'autonomia del patrimonio personale di quest'ultimo da quello proveniente dal *Settlor*.¹⁹ Tale autonomia comporta una serie di conseguenze di innegabile rilevanza: in primo luogo i creditori del *Trustee* non possono soddisfare le proprie ragioni sui patrimoni dei quali lo stesso si occupa assumendone, sostanzialmente, il ruolo di nudo proprietario; inoltre, poiché i patrimoni in questione sono finalizzati a perseguire l'effettiva realizzazione della volontà del disponente, non sono neppure aggredibili dai creditori dei beneficiari del *trust*. Pertanto, tali patrimoni seguono un percorso privilegiato destinato a garantirne l'unitarietà nel tempo. La flessibilità nell'attribuire e nel revocare determinati poteri, nel tutelare alcuni interessi piuttosto che altri, nel redigere le clausole più opportune al perseguimento di particolari finalità, nel gestire efficacemente il fattore temporale, giustifica e rende opportuno il ricorso da parte del disponente-imprenditore al *trust* quale strumento efficiente nella pianificazione e gestione della successione nelle imprese familiari. Quest'ultimo rappresenta, invero, il caso maggiormente frequente di utilizzo del *trust*, il quale non ha perso la propria appetibilità neppure in seguito all'introduzione, con la Legge 14 febbraio 2006 n. 55, della disciplina sui patti di famiglia.

¹⁹ A. GAMBERO, A. GIARDINA, G. PONZANELLI, Convenzione relativa alla legge sui trusts ed al loro riconoscimento, Nuove leggi 2022.

2.2 Pianificazione della successione e ruoli chiave coinvolti

Nella prima fase del ciclo di vita di un'impresa, ovvero nel periodo di nascita e consolidamento dell'iniziativa imprenditoriale, ogni sforzo da parte del fondatore viene rivolto verso la realizzazione ed organizzazione della nuova attività da egli ideata. Di conseguenza, in tale fase appare prematuro sottrarre parte delle energie per impiegarle già nella formalizzazione di un programma successorio. Al contrario, il processo di pianificazione di un eventuale ricambio ai vertici ha inizio nella fase successiva, caratterizzata solitamente dalla crescita dimensionale dell'azienda e dal sorgere di esigenze di professionalizzazione dei sistemi organizzativi ed operativi. L'aumento del numero dei membri dell'impresa familiare, la manifestazione di un potenziale rischio di conflittualità tra loro, le necessità di nuove competenze manageriali in grado di gestire il cambiamento, spingono ad impostare con razionalità il futuro dell'impresa e della famiglia. Per avviare tale processo è indispensabile che i membri della famiglia acquisiscano consapevolezza delle difficoltà riscontrabili nell'assunzione di certe decisioni e dei benefici derivanti dalla pianificazione e dalla utilità dell'assistenza dall'esterno. È opinione diffusa, infatti, che le imprese familiari debbano affidarsi ad uno o pochi consulenti con competenze specifiche relativamente ai diversi aspetti della transizione intergenerazionale, da quelli giuridici a quelli fiscali, psicologico-relazionali, organizzativi, finanziari, assicurativi, ecc.²⁰ Il risultato a cui si deve mirare è quello di un approccio interdisciplinare, di un'integrazione di saperi derivante dal contributo professionale proveniente da ciascun esperto, consapevoli del fatto che non esiste una soluzione unica valida per ogni impresa. È importante che tali soggetti non siano solo i consulenti tradizionali dell'impresa, ma che a questi ne vengano affiancati dei nuovi in modo da assicurare un vero e proprio mutamento di direzione, avviando, quindi, una fase nuova ed una maggiore obiettività rispetto alle problematiche intrafamiliari. Il percorso di pianificazione deve essere seguito da più soggetti; oltre ai consulenti interni, ed eventualmente anche esterni, si richiede la partecipazione attiva della famiglia

²⁰ BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2024.

proprietaria e, se vi sono, dei *manager* e dirigenti che occupano una posizione di primo piano in azienda. Nella sostanza il percorso si articola nelle seguenti fasi:²¹

- fase di definizione di una visione comune;
- fase di progettazione della transizione;
- fase di monitoraggio della transizione.

Inizialmente, nel corso di più riunioni, ogni componente esprime la propria visione dell'impresa e del suo futuro fino ad arrivare, mediante uno scambio di opinioni, ad una integrazione delle visioni su cui, si spera, tutti siano d'accordo. Viene, quindi, chiarito, sotto la guida del gruppo di consulenza, l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, ovvero l'insieme dei valori e delle finalità in cui la famiglia proprietaria si riconosce pienamente. Nella seconda fase si realizza lo sviluppo dettagliato del "progetto di transizione". Si tratta di formalizzare l'orientamento strategico di fondo e di definire concretamente la soluzione al problema successorio, illustrando sia gli obiettivi strategici di medio/lungo termine, sia le azioni di natura tecnico-operativa. Infine, vi è una fase di monitoraggio della transizione in cui si implementa un controllo sistematico relativo alla realizzazione degli interventi previsti. Tale controllo si protrae nel tempo e continua, anche se in modo meno rigido, persino quando gli obiettivi del processo di transizione sono stati ormai raggiunti ed occorre solo consolidarli. Durante quest'ultima fase si verifica l'attualità del progetto di transizione e si valuta la possibilità di apportarvi le eventuali modifiche. Il progetto di transizione deve essere inteso come un piano integrato in cui l'attenzione viene focalizzata in tre diverse aree definibili come: l'area "aziendale", quella "familiare", quella "proprietaria" (Tomaselli).

Pertanto, esso risulta scomponibile in tre piani strategici:

- il piano strategico aziendale, atto ad evidenziare le linee di sviluppo dell'azienda e la sua futura struttura organizzativa e finanziaria;
- il piano strategico familiare, volto a formalizzare i rapporti tra impresa e famiglia;
- il piano strategico patrimoniale, che definisce i futuri assetti proprietari dell'impresa.

I tre piani sono riferibili ad un arco temporale di medio/lungo termine, al pari dei piani d'impianto. La differenza è che, mentre questi ultimi rappresentano il prodotto di un'attività svolta al momento della costituzione dell'azienda, i piani in questione riguardano una fase abbondantemente successiva. Chiaramente, trattandosi di piani di

²¹ PASQUALINI C., *Passaggio generazionale, Cesi Professionale*, 2019

lungo termine, la loro attuazione richiederà la predisposizione di piani operativi riferiti a periodi di tempo che non oltrepassano l'anno. Si tratta di budget in cui si riducono gli obiettivi fissati nei piani strategici in obiettivi di breve periodo.

I tre piani individuati rispecchiano gli obiettivi particolari dei diversi portatori di interessi presenti nell'impresa familiare: il *management*, la famiglia, la proprietà. Invero, mentre il *management* è fortemente interessato alle performances economiche dell'azienda, la famiglia vede l'azienda come lo strumento atto a garantire la propria sicurezza finanziaria e tramite il quale trasferire la propria identità nel tempo; infine, la proprietà considera l'azienda come un investimento da cui trarre una congrua remunerazione. Ma il *management*, la famiglia e la proprietà non possono essere considerati nettamente separati, in quanto presentano delle aree di sovrapposizione, come si evince dalla figura 2.1.²²

Invero, l'area "FM" comprende membri della famiglia che svolgono ruoli manageriali nell'impresa senza possederne quote di capitale; l'area "FP" individua membri della famiglia che possiedono quote di partecipazione al capitale dell'impresa, ma non svolgono la loro attività; l'area "MP" si riferisce ai *manager* esterni alla famiglia che partecipano al capitale di rischio dell'azienda. A queste tre situazioni se ne aggiungono delle altre: quelle dei soggetti che appartengono esclusivamente ad uno dei tre sistemi e quella dei soggetti che appartengono contemporaneamente ad ognuno di essi (area "FMP"). In corrispondenza di ciascuna di queste situazioni emergono differenti aspirazioni e modi di interpretare gli obiettivi aziendali.

Figura 2.1



²² NICOLO' D., La transizione al vertice dell'impresa familiare minore, Giappichelli Editore, Torino, 2023.

Peraltro, si evidenzia la recente elaborazione del cosiddetto “*modello dei cinque cerchi*” il quale rappresenta un’evoluzione del precedente modello proposto da J. Davis e successivamente ripreso da J.L.Ward e da I. Lansberg.

Lo studio condotto da Amat²³ integra il precedente modello consentendo di analizzare più approfonditamente le problematiche tipiche delle tre aree considerate da Davis. In particolare, il modello distingue, da una parte la gestione dell’impresa in termini di dimensione organizzativa, dall’altra l’impresa stessa intesa quale forma di *business*, in termini di prospettiva strategica e competitiva. Inoltre, è stata introdotta una quinta area che assume un ruolo di rilievo nell’ambito dell’impresa familiare, vale a dire la successione.

Pertanto, le 5 aree identificate da Amat possono essere così rappresentate:

- *Business*;
- Famiglia;
- Proprietà;
- *Management*
- Successione

L’applicazione del modello permette di analizzare differenti problemi connessi ad ognuna delle cinque aree o ambiti precedentemente definiti.

In particolare, l’area della famiglia considera una serie di fattori di rilevante importanza. Tra questi si evidenziano i valori familiari, le attitudini, le relazioni familiari, le regole di comunicazione implementate, il grado di coesione esistente, il grado di coerenza tra gli obiettivi familiari e la continuità dell’impresa, gli stili di risoluzione dei conflitti, le strutture di governo sviluppate al fine di regolare le interazioni tra impresa e famiglia, e così via. Il modello include, ancora, l’area della proprietà nella quale viene affrontata una serie di problematiche che si riferiscono alla composizione della compagine societaria, alla possibilità di consentire l’ingresso di azionisti e/o *manager* non familiari, all’armonia esistente tra i diversi gruppi di azionisti oltre, ovviamente, agli aspetti legati alla gestione del patrimonio e all’efficienza degli organi di governo. In terzo luogo, l’area del *business* considera la visione strategica dell’impresa e la competitività della stessa in funzione

²³ AMAT J. M., *La continuidad de la empresa familiar*, Gestìon 2000, Barcellona, 2024

delle scelte strategiche operate in merito ai mercati di approvvigionamento e di sbocco, ai prodotti offerti, alle risorse disponibili (umane, tecnologiche, materiali, ecc.) ed alle politiche adottate (commercializzazione, produzione, finanza, ricerca e sviluppo). All'interno di tale area sono presenti numerosi fattori di rilevante importanza tra i quali preme evidenziare le caratteristiche del disegno strategico dell'impresa e il tipo di strategia adottata per realizzare lo stesso.²⁴

Quanto al tipo di strategia adottata (proattiva o reattiva, di sviluppo o di insegnamento, incentrata sull'innovazione di prodotto o sull'adattamento dei prodotti già esistenti), è importante evidenziare come essa si rifletta sui seguenti aspetti:

- grado di internazionalizzazione dei mercati e dei clienti;
- grado di differenziazione dei prodotti (mediante politiche di ricerca e sviluppo, promozione e pubblicità);
- livello tecnologico;
- qualità, quantità e costi di approvvigionamento delle risorse utilizzate (finanziarie, umane, tecnologiche, ecc.).

In merito al disegno strategico, invece, gli aspetti critici da considerare sono i seguenti:

- grado di efficacia del Consiglio di Amministrazione quale organo che deve guidare l'orientamento strategico dell'impresa;
- maggiore o minore ricorso a strumenti e tecniche di analisi volte a conoscere le mutevoli esigenze dei consumatori finali;
- grado di formalizzazione del disegno strategico;
- maggiore o minore ricorso a forme di alleanze strategiche di tipo tecnologico, commerciale o produttivo con altre imprese.

Un altro ambito esaminato da Amat è l'area del *management* che considera soprattutto gli aspetti relativi alle organizzazioni sindacali, alla tecnologia, ai fattori produttivi necessari per implementare la strategia stabilita, per garantire il conseguimento degli obiettivi strategici e migliorare la propria posizione competitiva.

All'interno di tale area, i fattori da considerare sono numerosi; tra questi si ricordano:

- *il* grado di professionalizzazione: formalizzazione, decentramento delle decisioni, costituzione di comitati direttivi, formazione universitaria, definizione esplicita delle

²⁴ DI MASCIO A., Crescita e governance nelle imprese familiari, Egea, 2021

responsabilità e dei centri di responsabilità, chiarezza e trasparenza nelle funzioni, responsabilità e interdipendenza dei familiari che lavorano in azienda, ecc.;

- il grado di formalizzazione del sistema di controllo;
- il grado di formalizzazione della politica delle risorse umane, in termini di formazione, di promozione e sviluppi di carriera, di retribuzione, ecc.

Infine, il modello include l'area della successione, intesa come un processo che termina con la trasmissione del potere decisionale e evidenziato, quello della successione è uno dei processi più importanti e, a volte, più critici che un'impresa familiare deve intraprendere, al fine di garantirsi la continuità in capo alla famiglia impresaria. Pertanto, all'interno dell'area successione, il modello considera vari aspetti critici, quali la capacità del leader di accettare progressivamente il suo ritiro, le relazioni tra quest'ultimo ed i potenziali successori, la pianificazione e la gestione del passaggio generazionale²⁵ (Amat 2004).

Mediante la pianificazione strategica i diversi interessi devono essere ricondotti ad unità, al fine di ottenere come risultato finale la formulazione di tre piani che non siano l'uno in contrasto con l'altro, ma che esplicitino i disegni di medio/lungo periodo del sistema-impresa nella sua globalità.

2.3 Formazione e preparazione delle nuove generazioni all'interno dell'azienda

Un problema tipico delle imprese familiari è che la morte dell'imprenditore o la sua sopravvenuta incapacità temporanea o definitiva, irrompono nella vita di un'azienda creando situazioni di emergenza o di conflittualità, imponendo, quindi, delle scelte affrettate. Più in generale, quando ci si trova impreparati di fronte al sopraggiungere del problema successorio si assiste sovente ad un rallentamento o, addirittura, ad una paralisi dell'attività, che a sua volta rischia di determinare un peggioramento dei rapporti con gli *stakeholder*.²⁶

Ciò è quanto avviene, soprattutto, in quelle imprese familiari in cui le remore psicologiche dell'imprenditore impediscono di pensare in anticipo al momento dell'abbandono dell'impresa e di pianificare le modalità con cui deve avvenire la successione al vertice. Prevalentemente la tendenza a rinviare il problema al futuro nasce da un atteggiamento

²⁵ AMAT J. M., *La continuidad de la empresa familiar*; Gestión 2000, Barcellona, 2004

²⁶ ALBERTI F. La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità, aprile 2024

scaramantico derivante dall'associazione di tale fatidico momento a quello della morte dell'imprenditore o della cessazione dell'attività d'impresa. Si riscontra anche un forte attaccamento all'azienda da parte del suo fondatore, al punto da non volerne cedere il controllo ai propri figli per paura che essi distruggano quanto da lui creato con tanta cura e dedizione. Per il fondatore, infatti, l'impresa rappresenta un bene proprio, il risultato finale di una vita di sacrifici, lo strumento per rendere noto a tutti il successo ottenuto. Si genera, quindi, una forte volontà di continuare a condurre l'attività d'impresa rinviando la decisione di lasciare ad altri il potere di gestione. Inoltre, la tendenza a procrastinare le scelte di successione si riscontra di frequente nelle aziende che attraversano fasi di crisi, dove si ritiene più opportuno affrontare il problema in un momento successivo, in attesa di un clima più sereno. I comportamenti cui si è fatto brevemente cenno spesso volte si rivelano autolesionistici in quanto impediscono di preparare le basi per il momento in cui si verifica il "passaggio del testimone", provocando danni spesso irreparabili all'impresa. Attraverso un'attenta analisi degli interventi da esperire per ridurre la dipendenza dell'imprenditore dall'azienda e viceversa, nonché concependo la successione al vertice come un processo di trasformazione che parte da lontano, è possibile che questa non si configuri più come un evento traumatico e destabilizzante per la vita dell'impresa. Al riguardo, si ricorda che lo strumento di cui si avvale ogni impresa, al fine di delineare la propria identità futura e stabilire dei percorsi idonei a ciò, è la pianificazione strategica. Essa consente di preordinare gli scenari futuri in modo tale da cogliere prontamente ogni opportunità attraverso la predisposizione delle risorse necessarie in ragione degli obiettivi strategici da raggiungere. Si realizza, in altre parole, una gestione improntata non alla casualità, bensì all'intenzionalità, essendo il fine ultimo quello di perpetuare l'opera imprenditoriale nel tempo. La pianificazione si configura come uno strumento di sostegno all'elaborazione dettagliata ed alla realizzazione della strategia aziendale. Tuttavia, i piani predisposti non vincolano la strategia a schemi rigidi e imm modificabili; invero, la mutevolezza delle variabili ambientali ed i frequenti mutamenti che caratterizzano la gestione aziendale inducono ad una evoluzione della strategia e, quindi, ad una revisione dei piani stessi. Dalle decisioni assunte e dalle azioni poste in essere si delinea una strategia "emergente" la quale non abbatte la strategia "deliberata", ma consente di sistematizzarla e migliorarla.²⁷

²⁷ FERRARI F., Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione

Emerge una visione della strategia come processo basato su una logica incrementale, ossia sull'adattamento costante delle decisioni adottate in rapporto ai cambiamenti del contesto competitivo. Gli aggiustamenti avvengono gradualmente sulla base delle nuove conoscenze che si acquisiscono attraverso un "apprendimento continuo", rivolto sia alle condizioni interne di gestione, sia a quelle esterne. Per cui, intendendo il processo di pianificazione strategica come un continuo alternarsi tra fasi di elaborazione, formalizzazione e rettifica della strategia, se ne deduce come questo derivi dalla combinazione tra una logica di piano ed una logica incrementale. Invero, si tratta di logiche complementari che rispondono a due precise esigenze: da una parte, quella di fissare formalmente gli obiettivi verso i quali orientare l'intera gestione aziendale, dall'altra, quella di correggere gli obiettivi stessi tenendo conto delle mutate situazioni di contesto. È importante che entrambe le logiche analizzate guidino il processo di pianificazione anche nelle imprese familiari. Invero, la definizione di punti di riferimento comuni per il futuro dell'azienda ed il loro continuo adeguamento aiutano i membri della famiglia a dirigersi tutti nella stessa direzione, anziché intraprendere obiettivi differenti perseguendo, magari, interessi personali. Considerando che tali realtà imprenditoriali hanno normalmente dimensioni ridotte, occorre superare la convinzione che la pianificazione formale sia incompatibile con la natura stessa della piccola impresa. Infatti, la limitatezza di risorse finanziarie e manageriali e la scarsa capacità di influenzare il contesto competitivo (caratteristiche di tali imprese) inducono all'adozione di comportamenti manageriali di tipo adattivo. Tuttavia, al fine di superare i propri limiti, emerge l'esigenza di accostare ai comportamenti reattivi quelli di tipo anticipativo mediante la predisposizione ed il successivo aggiornamento di opportuni piani formali.²⁸

2.4 Gestione dei conflitti e comunicazione durante il processo di passaggio generazionale

La formulazione del piano strategico aziendale consente di scegliere e definire la strategia per lo sviluppo competitivo dell'azienda, nonché le politiche attuabili e gli strumenti per il controllo strategico ed operativo.

d'impresa tra rischi e opportunità, Franco Angeli, Milano, 2023

²⁸ BIANCHI C., *Continuità e ricambio generazionale*, Giuffrè, Milano, 2023

La ricerca della strategia più idonea parte da una preventiva diagnosi del contesto in cui l'impresa intende operare. Ciò implica un'analisi complessa rivolta sia alle macrovariabili ambientali più rilevanti (andamento dell'inflazione e dei cambi, scelte di politica economica e industriale, disponibilità di credito, ecc.), sia alle minacce e/o opportunità presenti nel mercato di riferimento (andamento della domanda, immagine aziendale, rapporti con i concorrenti, presenza di barriere all'entrata e/o all'uscita, ecc.).

Il mercato, nel caso di imprese di grandi dimensioni, può essere diviso in ASA (aree strategiche d'affari). Esse rappresentano dei sottosistemi del contesto competitivo nei quali l'impresa decide di condurre un proprio *business*. Individuate le diverse ASA, in cui eventualmente si articola l'attività aziendale, risulta estremamente utile analizzare, per ciascuna di esse, le prospettive di sviluppo ed i fattori di successo e di insuccesso. Successivamente, l'ottica di osservazione si sposta dall'esterno all'interno dell'azienda, in modo da coglierne i punti di forza e di debolezza (risorse e competenze a disposizione, struttura dei costi/ prezzi, gestione finanziaria, ecc.).²⁹

Segue, quindi, una fase di identificazione delle possibili strategie da adottare e di selezione di quella più opportuna, distinguendo eventualmente tra strategia a livello “*corporate*” e strategia a livello “*business*”. Infatti, con riferimento alle imprese che operano in più ASA, si individuano all'interno della loro organizzazione delle USB³⁰; (unità strategiche di *business*), ad ognuna delle quali è attribuito il controllo su un insieme di attività raggruppate secondo criteri di omogeneità strategica. Chiaramente, mentre le strategie a livello *business* riguardano le singole USB, scopo della strategia *corporate* è il coordinamento delle strategie di livello inferiore, in modo da beneficiare delle opportunità collegate alla condivisione di risorse e di difficoltà tra le diverse USB. Parallelamente, nella difficile scelta della strategia da perseguire, l'impresa familiare deve tenere conto della “visione” che essa ha del futuro, dell'impegno che la famiglia intende approfondire nell'attività aziendale e delle risorse finanziarie di cui, secondo le previsioni, si potrà disporre.

Attesa la dipendenza della scelta della strategia dagli aspetti e dalle informazioni cui si è fatto cenno, è evidente la stretta interrelazione che lega il piano strategico aziendale a

²⁹ MERIGLIANO D., Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo, Mind Edizioni, 2022

quello familiare ed a quello patrimoniale. Infatti, qualora i membri della famiglia non abbiano un quadro chiaro sul futuro che vorrebbero per la propria impresa e non siano sicuri di poter dedicare ad essa il massimo impegno, si dovrà propendere per la decisione di cedere a terzi l'azienda o di continuare a gestirla mantenendo le posizioni raggiunte e senza assumere comportamenti eccessivamente impegnativi nei confronti del mercato. Verso simili strategie si dovrà tendere anche quando si prevede per l'azienda un futuro caratterizzato da ristrettezze finanziarie, ovvero anche quando si ritiene che l'attrattività del mercato possa diminuire. Al contrario, in presenza di aspettative positive, la scelta può ricadere su strategie più espansionistiche.³¹ Il riferimento, invero, è a quelle strategie volte a conseguire nuovi vantaggi competitivi sulla base della valorizzazione di capacità specifiche o a quelle che mirano all'ingresso in nuovi settori, affini o meno, al *business* principale. Il piano strategico aziendale risulta estremamente utile anche per la definizione della struttura organizzativa e finanziaria che si dovrà dare l'impresa per intraprendere e portare a termine la strategia prescelta. L'azienda deve, infatti, studiare in anticipo le soluzioni meno onerose per implementare nuovi sistemi amministrativi ed informativi, per gestire adeguatamente i rapporti con i nuovi *stakeholder*, per controllare più rigidamente i sistemi produttivi interni, per accedere alle fonti di finanziamento maggiormente convenienti, ecc. Non meno importante è l'individuazione, nell'ambito del piano strategico aziendale, degli strumenti atti a verificare l'implementazione della strategia. Essi consistono essenzialmente nella contabilità generale ed analitica, nei budget, nell'analisi degli scostamenti. Ma accanto ai tradizionali strumenti di misurazione delle performance, i sistemi di controllo più evoluti impiegano ulteriori strumenti capaci di fornire informazioni di carattere non solo quantitativo, ma anche qualitativo (come, ad esempio, il Balance Scorecard che si focalizza sul monitoraggio delle risorse intangibili).³²

Noto anche come patto di famiglia o regolamento di famiglia, il piano strategico familiare definisce l'equilibrio che si intende raggiungere e mantenere tra il sistema-impresa ed il sistema-famiglia. Dal suo contenuto emerge, infatti, la “filosofia di fondo” a cui

³¹ BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2024

³² FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2023

intendono ispirarsi i membri della famiglia nella gestione dell'impresa. Esso aiuta a comprendere se essi intendono privilegiare i fini aziendali o porre l'accento su quelli familiari o anche, come è auspicabile, trovare una via intermedia. Quest'ultima soluzione risulta maggiormente valida in quanto occorre soddisfare i bisogni aziendali affinché l'impresa non esca fuori dal mercato, ma contemporaneamente, se si vuole che essa resti nelle mani dei membri della famiglia, anche gli interessi dei medesimi. Il piano strategico familiare si apre con l'individuazione dei valori guida da seguire nella conduzione dell'impresa e dell'impegno che si vuole dimostrare nei confronti di tutti gli *stakeholder*; questa prima parte del piano assume diverse denominazioni come "dichiarazione d'intenti", "dichiarazione di principi", "manifesto della famiglia", "protocollo familiare". Vi si affrontano i delicati temi del legame con la tradizione, dell'unità familiare, della coesione, per chiarire quale atteggiamento dovrà essere assunto rispetto ad essi. Se vi è l'intento di evitare la disgregazione della famiglia, ad esempio, si può prevedere la costituzione di una fondazione per l'esercizio di attività filantropiche, scientifiche o culturali, oppure utili strumenti possono essere le riunioni familiari, i viaggi di gruppo, la commemorazione di eventi importanti, ecc. Si definiscono le responsabilità nei confronti dei *manager*, dei dirigenti, dei dipendenti, dei portatori d'interessi esterni e, quindi, di tutta la collettività. L'effetto è quello di garantire tali soggetti riguardo alla fermezza ed alla intenzionalità con cui i membri della famiglia assolveranno i loro compiti nella prospettiva della sopravvivenza dell'impresa familiare. Dal loro lato, i membri della famiglia, avendo esplicitato l'impegno che intendono dedicare alla conduzione dell'attività d'impresa ed i motivi alla base di tale impegno, si sentiranno maggiormente in dovere di mantener fede a quanto scritto nel piano.

Oltre alla dichiarazione d'intenti, il piano strategico familiare contiene anche l'esposizione delle regole necessarie per garantire la governabilità dell'impresa e per gestire la transizione generazionale.

Si tratta di norme finalizzate principalmente a:³³

- definire la metodologia di elaborazione delle decisioni ed il tipo di consenso che occorre per assumerle;
- individuare il percorso di formazione e di esperienza lavorativa dei successori;

³³ PANATO A., Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire, marzo 2024

- dividere i ruoli tra i familiari. In particolare, si tratta di decidere chi, tra i membri della famiglia, debba partecipare attivamente alla gestione come amministratore o dirigente e chi, invece, debba ricoprire esclusivamente il ruolo di partecipante al capitale di rischio dell'impresa disinteressandosi della gestione.

Invero, vi possono essere membri della famiglia che ricoprono entrambi i ruoli, ossia partecipano attivamente alla gestione e contemporaneamente sono proprietari di quote del capitale dell'impresa. Con riferimento ai familiari attivi nella vita aziendale, è importante assegnare ad essi responsabilità e compiti differenti, in modo tale che, operando in ambiti separati, si riducono le occasioni di contrasto;

- disciplinare il funzionamento dell'organo amministrativo;
- stabilire possibilità di carriera e remunerazioni.

È necessario, infatti, rendere trasparenti i criteri per la determinazione dei dividendi e delle remunerazioni, dei piani di carriera, dei sistemi di promozione, dei *fringe benefits*, ecc. In tal modo si potrebbe ridurre la diffidenza tipica dei familiari azionisti nei confronti dei parenti che lavorano in azienda e che, quindi, godono di una remunerazione indipendente dai risultati economici raggiunti. Verrà meno il sospetto che una parte della remunerazione sul proprio capitale di rischio venga loro sottratta a beneficio dei familiari impegnati in azienda;

- determinare la periodicità e le modalità di svolgimento delle riunioni familiari. Tale ultimo aspetto non deve essere trascurato, poiché l'incontro periodico dei membri della famiglia favorisce il rafforzamento della loro coesione e del senso di appartenenza all'azienda. Ne segue che le riunioni non si svolgono solo nella fase di pianificazione del ricambio generazionale, ma proseguono con una certa periodicità nel tempo;
- creare adeguati sistemi di comunicazione per rendere sempre trasparente a tutti i familiari l'informativa sull'andamento dell'azienda;
- individuare degli organi che controllino il rispetto del piano. Si può pensare, a tal proposito, alla costituzione di "consigli di famiglia" o "comitati dei dirigenti", i primi composti dai soli membri della famiglia, i secondi anche da soggetti esterni. Tali organi collegiali potrebbero essere creati all'interno dell'eventuale holding familiare, che già di per sé rappresenta una struttura deputata a risolvere le questioni familiari. Un sistema di regole di questo tipo rende il piano strategico

familiare un piano fondamentale per consolidare la stabilità del governo dell'impresa familiare nel tempo, anche attraverso il passaggio di generazione in generazione. È come se in esso fosse racchiuso una sorta di codice di comportamento che vincola i membri della famiglia a rispettare gli impegni assunti reciprocamente, evitando che essi si coalizzino per favorire gli interessi di alcuni a danno dei restanti membri.

Si crea, quindi, un filtro che separa i motivi di attrito tra i familiari dalla gestione aziendale, garantendo la soluzione dei possibili conflitti³⁴. Indubbiamente, le occasioni che determinano tensioni all'interno della famiglia proprietaria possono essere numerose. La competizione tra fratelli, ad esempio, è proficua fino a quando spinge ognuno a svolgere nel modo migliore il proprio lavoro, ma diventa dannosa se ciò induce qualcuno a boicottare il lavoro dell'altro. Inoltre, il comportamento del senior può risultare invadente nel momento in cui egli continui a controllare gli eredi, nonostante sia già avvenuto il passaggio dei poteri. Per evitare ciò, e nello stesso leader può ancora mettere a disposizione, gli si può riservare un determinato ruolo, anche se meno ampio di quello che ricopriva, oppure può prevedere di continuare a guidare l'azienda dall'esterno nelle veci di consigliere della famiglia. Altri problemi possono derivare dalla presenza del familiare acquisito che lavora in azienda, al quale si vorrebbero celare i segreti aziendali. In tal caso, è opportuno che lo si coinvolga anche nell'assunzione delle decisioni, rendendolo partecipe delle discussioni più importanti al fine di prevenire un deterioramento del clima familiare. La conoscenza del piano strategico familiare deve essere estesa oltre i membri della famiglia; invero, chiunque operi nell'impresa ha il diritto di essere informato circa la missione aziendale, la distribuzione del potere e le modalità operative della successione.

La designazione del successore, al quale verranno trasferiti i poteri al momento dell'uscita di scena dell'imprenditore senior, non deve avvenire prima dell'avvio del processo di pianificazione. Se l'obiettivo è decidere razionalmente a favore della persona che si ritiene valida, non si può prescindere da un'attenta analisi del presente e delle prospettive future dell'azienda. In funzione della fase del ciclo di vita in cui si trova l'impresa e della sua probabile evoluzione, al nuovo imprenditore saranno richieste prevalenti doti organizzative, amministrative e maggiori capacità creative. Inoltre, le dimensioni

³⁴ VERGANI A., *Imprenditore nato, Il sole 24 ore, Milano, 2^a ed., 2023.*

dell'azienda ed il tipo di attività svolta rappresentano fattori determinanti nella scelta. Le imprese di grandi dimensioni hanno bisogno di essere guidate da imprenditori dotati di elevate capacità di coordinamento delle funzioni aziendali e di supervisione dei processi nella loro globalità. Al contrario, quando le dimensioni sono limitate e l'attività aziendale ha un contenuto di natura prevalentemente tecnica si richiedono abilità nello svolgimento diretto (anche manuale) del lavoro.³⁵

Se, invece, si svolge un'attività a contenuto commerciale gli eredi sono chiamati ad eseguire mansioni di carattere più generico; ancora diverso è il caso delle imprese che operano nel settore della moda o della pubblicità o della consulenza dove si guarda molto alle doti creative ed intellettuali del nuovo leader candidato migliore in modo da riscuotere il massimo consenso tra i dirigenti aziendali dei vari livelli ed evitare che il nuovo imprenditore si riveli inidoneo per il ruolo che si appresta a ricoprire. Una volta effettuata, la scelta deve essere comunicata esplicitamente a tutto il personale in modo da infondere una certa sicurezza circa il futuro dell'impresa e favorire l'accettazione della persona designata; si può anche pensare di introdurla in azienda in una posizione di secondo piano, prima ancora del momento del trasferimento dei poteri. Tuttavia, può accadere che l'azienda perda prima del previsto la guida del suo imprenditore, ad esempio a causa del suo decesso improvviso; in tal caso, se l'erede designato è ancora troppo giovane e non ha completato il percorso formativo, è utile attribuire temporaneamente la gestione aziendale ad un *manager* professionista non appartenente alla famiglia che prende il nome di "*temporary manager*" o "*manager di appoggio*" o "*contract manager*", o "*interim manager*". Il ricorso ad un successore esterno consente al futuro leader di avere tutto il tempo per acquisire la maturità, nonché le conoscenze e le competenze necessarie per assumere le redini dell'impresa. Invero, prima di esser pronto a prendere il posto dell'imprenditore senior, l'erede designato deve aver superato tutte le tappe del percorso di formazione definite nel piano strategico familiare. In realtà, i genitori educano l'erede, fin da piccolo, insegnandogli lo spirito di sacrificio, la passione per il lavoro, il desiderio di far crescere l'azienda di famiglia, l'onestà. Ma ciò non è sufficiente, in quanto l'attività di formazione del successore si spinge ben oltre i meri condizionamenti familiari. Molto spesso, infatti, il regolamento di famiglia prevede che il successore non solo possieda una formazione universitaria, ma abbia anche frequentato corsi di specializzazione post-

³⁵ PANATO A., Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire, marzo 2024

laurea e conosca le lingue straniere. Fondamentale è, in ogni caso, l'esperienza lavorativa in un'altra azienda prima dell'ingresso definitivo in quella paterna; non si acquisiscono solo competenze, ma anche l'abitudine alla disciplina, di cui si avrà estremamente bisogno negli anni successivi. La preventiva esperienza in un'azienda di dimensioni più ampie rispetto a quella propria, possibilmente appartenente ad un altro settore di attività, offre l'opportunità di allargare i propri orizzonti e le proprie conoscenze. Spesse volte, si ritiene più utile introdurre il figlio in un'azienda dello stesso settore, considerando tale scelta più appropriata rispetto alle esigenze future. È anche vero che è molto difficile che l'esperienza di lavoro si svolga in maniera costruttiva in un'azienda concorrente, in quanto quest'ultima ha timore di svelare il proprio know-how o perdere parte di quel patrimonio intangibile sul quale si basa il proprio vantaggio competitivo. Normalmente, si tenta un'occupazione presso un'azienda appartenente alla stessa filiera produttiva, sia essa un'azienda-fornitrice o un'azienda-cliente, in modo tale da guardare all'azienda di famiglia con un'ottica diversa, cioè contestualizzandola nella realtà più ampia in cui è inserita.³⁶ L'esperienza presso un'altra realtà dura, in genere, dai tre ai cinque anni, al termine dei quali giunge il momento dell'ingresso nella propria azienda. Questa è una fase molto delicata nella quale la figura di un tutor può risultare importante al fine di aiutare il successore ad acquisire una maggiore fiducia in sé stesso e nelle proprie capacità. Tale figura è rappresentata solitamente da un dirigente, non appartenente alla famiglia, che fornisce indicazioni e consigli sul lavoro da svolgere e che, in seguito, è anche chiamato a valutare l'opera del nuovo entrato, informando il resto della famiglia. Ciò in quanto si ritiene che il successore non possa fin dal primo giorno assumere pienamente la leadership e svolgere ogni funzione che prima era propria del senior. Da ciò l'opportunità di affidargli inizialmente la direzione di una sola area funzionale, oppure la guida di una sola delle imprese che appartengono al gruppo di proprietà della famiglia, eventualmente della partecipata di recente acquisizione. Di solito si evita anche la creazione di una apposita mansione da affidargli, pertanto, una delle soluzioni potrebbe essere anche quella di trascorrere un periodo di lavoro, a rotazione, in ognuna delle diverse aree funzionali, in modo tale da conoscere appieno ogni aspetto dell'attività aziendale. Superata la fase critica del primo insediamento, il successore dovrebbe

³⁶ PAOLONE G., *Aspetti di governance e modelli societari*, Giappichelli Editore, Torino, 2018

possedere ormai le capacità gestionali tali da liberarsi dalla guida del suo tutor e ricoprire il ruolo che gli è stato attribuito, quello, cioè, di leader della sua impresa, avendo maturato la consapevolezza delle difficoltà e delle responsabilità che ciò comporta.

Il buon funzionamento dell'organo amministrativo è una condizione fondamentale per la solidità e l'efficienza del sistema di *governance* aziendale. Il ruolo ricoperto da tale organo comprende, invero, una molteplicità di funzioni fondamentali per l'esercizio del potere di governo, le quali consistono, in generale, nella redazione del bilancio, nella nomina dei *manager* e nella verifica sistematica della correttezza del loro operato, nella partecipazione ai processi di formulazione e realizzazione della strategia. Le regole di funzionamento dell'organo amministrativo sono dettate dalla Legge e dallo Statuto, ma il piano strategico familiare può contenere ulteriori indicazioni ed individuare le linee politiche della famiglia riguardo a tale argomento. Per quanto riguarda il primo aspetto da regolamentare al momento della redazione del piano strategico familiare, occorre scegliere se costituire un Consiglio di Amministrazione, qualora non esista già, o continuare ad avere un Amministratore Unico.³⁷ Tralasciando i casi di imprese di dimensioni contenute, si ritiene che un'impresa familiare possa trarre grande utilità dalla presenza di un C.d.A.; ciò per una serie di motivazioni, a partire dal contributo ai processi decisionali che può derivare dal confronto tra i vari componenti del C.d.A. stesso. In tali tipi di imprese gli amministratori svolgono in un certo senso un ruolo di intermediazione tra i *manager* ed i proprietari, nel tentativo di conciliare gli interessi delle due parti verso il raggiungimento dei fini aziendali. Il loro ruolo diventa più denso di difficoltà nel momento in cui l'azienda cresce e si sviluppa, poiché, mentre nella fase iniziale l'impresa familiare è caratterizzata da una sovrapposizione fra proprietà e *management*, nelle fasi successive tale sovrapposizione tende ad attenuarsi con l'inserimento dei non familiari in posizioni direzionali.³⁸ Quando si arriva a questo livello di evoluzione dei rapporti famiglia-impresa, è necessario che le scelte strategiche proposte dal *management* siano sottoposte alla discussione critica da parte del C.d.A. e che questo ne verifichi la corrispondenza con gli indirizzi di fondo della proprietà, prima di procedere alla loro

³⁷ FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2023

³⁸ MERIGLIANO D., *Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo*, Mind Edizioni, 2022

approvazione. La partecipazione del C.d.A. ai processi di gestione strategica comprende, nel caso specifico delle imprese familiari, l'assistenza ed il supporto ai processi di pianificazione del ricambio generazionale. A tal proposito si osserva che, quando all'interno di quest'organo vi è la presenza di consiglieri terzi, è possibile ottenere una migliore gestione dei rapporti famiglia-impresa, soprattutto nelle fasi caratterizzate da una maggiore conflittualità, come quella della successione al vertice aziendale. Invero, l'allargamento del C.d.A. a soggetti esterni alla famiglia e all'impresa comporta l'apporto di un'ottica rispettivamente diversa da quella della proprietà e da quella del *management*. Ciò si traduce in una valutazione più obiettiva delle qualità sia dei familiari già attivi nell'impresa, sia dei familiari che potrebbero iniziare a lavorare in azienda, poiché il punto di vista di questi consiglieri è indipendente da coinvolgimenti di natura affettiva. Nella letteratura in tema di *corporate governance*, gli amministratori terzi sono sempre stati denominati indifferentemente "Consiglieri indipendenti" o "Consiglieri outsider". In realtà, si tratta di termini che ne chiariscono la differenza concettuale, poiché l'apertura del C.d.A. delle imprese familiari a soggetti terzi, come meglio si dirà in seguito, si realizza gradualmente, iniziando con l'inserimento degli outsider e proseguendo con l'ingresso degli indipendenti.

Gli amministratori indipendenti sono anche outsider, ma non vale il contrario, poiché questi ultimi hanno spesso legami di varia natura con l'azienda o con la famiglia.

I consiglieri outsider, infatti, possono essere:

- ex *manager* che hanno rivestito un ruolo importante nelle fasi di crescita e di sviluppo dell'impresa;
- imprenditori o professionisti che, avendo dei legami d'amicizia con i familiari, conoscono approfonditamente l'azienda ed hanno spesso formulato consigli utili sulla gestione dei rapporti famiglia impresa;
- esponenti dei fondi di *private equity* o di altri investitori istituzionali che possiedono una partecipazione, solitamente di minoranza, e che possono sedere in Consiglio rivestendo un ruolo di vigilanza e controllo, ma anche di consulenza sulla base delle loro competenze tecniche e manageriali.³⁹

³⁹ FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2023

Ne consegue che l'ingresso degli outsider nei C.d.A. è favorito dal rapporto di reciproca conoscenza e di fiducia esistente tra tali consiglieri ed i familiari. Gli amministratori indipendenti, invece, vengono considerati come dei soggetti completamente estranei all'impresa familiare; ciò comporta, da parte dei familiari, un atteggiamento di diffidenza ed una maggiore chiusura alla discussione delle problematiche concernenti il rapporto impresa-famiglia e delle principali decisioni da adottare.

Un altro ostacolo all'inserimento degli indipendenti è rappresentato dai maggiori costi che essi comportano per la società rispetto ai consiglieri outsider; infatti, questi ultimi sono disposti a percepire dei compensi inferiori poiché già ricevono delle remunerazioni a fronte degli incarichi che svolgono per conto dell'azienda o della proprietà. Inoltre, facendo sempre un confronto con l'inserimento degli outsider, si riscontrano anche maggiori difficoltà nell'individuazione degli indipendenti da inserire in azienda, atteso che si tratta di soggetti che non intrattengono con i familiari relazioni economiche, di collaborazione, di frequentazione, ecc.

Nonostante vi siano tali ostacoli, la presenza di indipendenti all'interno del C.d.A. è ritenuta fondamentale nelle fasi di profondo cambiamento, come l'ingresso di nuovi soci non familiari, la quotazione in borsa, il ricambio dei vertici aziendali, ecc. Invero, avendo una visione più neutra e distaccata rispetto a quella degli outsider, essi possono fornire un contributo molto utile alla definizione delle scelte strategiche, segnalando trend ambientali che talvolta non sono percepiti dal *management* interno o dagli stessi outsider, in quanto troppo coinvolti dalle vicende e dal modo di pensare della famiglia. Tuttavia, non è escluso che anche gli amministratori indipendenti possano farsi coinvolgere dalle dinamiche familiari e aziendali e perdere la loro obiettività, per cui è opportuno che essi operino all'interno dell'impresa in maniera limitata nel tempo⁴⁰. Da quanto sopra detto, emerge come l'evoluzione più naturale dei C.d.A. si articoli mediante l'ingresso dei consiglieri outsider, in virtù dei rapporti preesistenti con la famiglia, e prosegua poi con l'inserimento dei consiglieri indipendenti. Ma poiché è preferibile che l'incarico di questi ultimi abbia una durata circoscritta nel tempo, legata a periodi particolarmente critici per l'azienda, successivamente si potrà tornare ad un C.d.A. con amministratori outsider. Dalla breve analisi condotta risulta che le figure dei consiglieri esterni, sia outsider, sia

⁴⁰ FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2023

indipendenti, contribuiscono in grande misura alla crescita dell'impresa familiare, in quanto stimolano l'autodisciplina della proprietà e del *management* ed apportano esperienze e competenze che integrano il patrimonio intangibile dell'azienda. All'interno del piano strategico familiare è importante che si evidenzino le regole relative alla composizione del C.d.A., specificando l'intenzione di inserirvi amministratori terzi. Molto convenienti risultano quelle sulla formazione dei consiglieri e sui tempi della loro permanenza. Scopo di tali regole è quello di garantire la professionalità dell'organo di governo, evitando che esso sia composto esclusivamente da familiari interessati a tutelare gli interessi del ramo familiare di appartenenza e magari privi delle competenze necessarie.

Altri aspetti che occorre disciplinare sono:

- la distinzione delle figure del Presidente e dell'Amministratore delegato, in modo tale che la prima rappresenti il punto di riferimento della proprietà e la seconda il punto di riferimento del *management*;
- la costituzione, nel caso di imprese di grandi dimensioni, di comitati investiti di specifici compiti;
- la definizione dei compiti di natura organizzativa da attribuire ad un segretario;
- le maggioranze necessarie per assumere le decisioni;
- la frequenza e le modalità di svolgimento delle riunioni;
- la pianificazione annuale dei lavori del Consiglio.

Inoltre, il buon funzionamento dell'organo amministrativo consente ai familiari non attivi in azienda di avere una maggiore fiducia verso quelli che, invece, sono attivamente impegnati. Invero, la presenza di un C.d.A. ben funzionante consente una più efficiente gestione dei rapporti tra le due categorie dei "familiari gestori" e di quelli "non gestori" e ciò avviene, soprattutto, quando vi è la compresenza di entrambe le categorie.

Il piano strategico patrimoniale non corrisponde ad un testamento propriamente inteso, in quanto stabilisce la suddivisione del patrimonio dell'impresa familiare tra gli eredi nell'ottica di garantire la continuità dell'azienda ed i migliori risultati ottenibili dall'investimento dei cespiti componenti l'asse patrimoniale. Molto spesso si pianifica di cedere all'imprenditore junior la maggioranza del capitale al fine di consentirgli un rafforzamento della propria leadership e nello stesso tempo si cerca di compensare, dal punto di vista finanziario, la situazione di quegli eredi che sono destinati a ricoprire in

azienda ruoli marginali, secondo quanto stabilito nel piano strategico familiare. Inoltre, si definiscono i compensi spettanti all'imprenditore uscente in modo da garantirgli un adeguato livello di vita. In particolare, l'utilizzo di strumenti assicurativi, come, ad esempio, la polizza trattamento fine mandato (TFM), consente al senior di ricevere, al momento della sua uscita dall'azienda, quanto accantonato per tale scopo nel corso degli anni.⁴¹ Obiettivo primario del piano strategico patrimoniale è quello di prevedere il futuro fabbisogno di risorse finanziarie tenendo conto di quelle che saranno necessarie al momento del trasferimento della leadership e degli investimenti che dovranno supportare la realizzazione della strategia pianificata nel piano aziendale. Attraverso tale complessa attività di pianificazione l'impresa familiare definisce la futura struttura del suo patrimonio, nel tentativo di sottrarsi al rischio che i futuri scenari possano intaccare gli equilibri gestionali.

⁴¹ BRUNELLO T. - BORNELLO M., *Passaggi obbligati*, FrancoAngeli, Milano, 2024

Capitolo 3: Case study - Mediaset e il Cambio Generazionale nella Famiglia Berlusconi

3.1 Storia di Mediaset e l'influenza della famiglia Berlusconi

Nel 2021 Mediaset S.p.A. ha assunto la denominazione di MFE, MediaForEurope N.V. Si tratta di una società italiana di diritto olandese, che opera nel settore dei media e della comunicazione, specializzata principalmente nella produzione e nella distribuzione televisiva in chiaro e a pagamento su una serie di piattaforme. La società si occupa inoltre della produzione e nella distribuzione cinematografica e multimediale e nella raccolta pubblicitaria.

L'azionista di controllo è la holding italiana Fininvest, società partecipata interamente dagli eredi del fondatore di Mediaset, l'imprenditore e politico Silvio Berlusconi.

La sede legale è ad Amsterdam, mentre la sede fiscale e quella amministrativa si trovano a Cologno Monzese, nella città metropolitana di Milano.

Dal momento dell'entrata in politica nel 1994 di Silvio Berlusconi, il presidente è Fedele Confalonieri. L'amministratore delegato ad oggi è Pier Silvio Berlusconi, dunque il figlio del fondatore.

Nel 2021 la società ha effettuato una serie di operazioni straordinarie finalizzate a pervenire ad una radicale ristrutturazione del gruppo. Oltre al cambiamento della ragione sociale, si è pervenuti ad una configurazione in cui le principali attività del sono gestite dalla controllata italiana Mediaset S.p.A. e da quella spagnola Mediaset España. MFE è anche primo azionista (28,87%) del gruppo tedesco ProSiebenSat.1.

MFE rappresenta il secondo gruppo televisivo privato d'Europa, dopo la società lussemburghese RTL Group, e ovviamente il primo in Italia. In termini di fatturato è tra i più rilevanti a livello mondiale nel mercato globale dei media. Le azioni della società sono quotate alla Borsa di Milano e, presso le principali borse valori spagnole.

Il 10 giugno 2019, è stato un momento chiave per il gruppo in quanto è di fatto partita l'operazione di ristrutturazione, infatti, è in tale data che Mediaset S.p.A., ha annunciato l'intenzione di proporre all'assemblea degli azionisti una riorganizzazione del gruppo, volta al rafforzamento dall'azionariato e all'espansione europea del gruppo. La proposta prevedeva la separazione ed il conferimento dei propri business italiani ad una NewCo italiana, interamente partecipata. Lo scopo di tale operazione è quello di procedere ad una fusione per incorporazione della capogruppo con la controllata spagnola Mediaset

España, scorporando anch'essa in una società interamente partecipata le attività operative spagnole, andando a costituire in tal modo MediaforEurope NV, holding europea con sede legale nei Paesi Bassi, domicilio fiscale in Italia e sedi operative a Cologno Monzese e Madrid.

La holding, dispone di un nuovo statuto che, grazie alle azioni di voto speciali (multiplo) ha blindato di fatto il controllo di MFE sotto Fininvest.

il trasferimento della sede legale nei Paesi Bassi è stato approvato Il 23 giugno 2021 quando l'assemblea degli azionisti del gruppo, controllata da Fininvest, ha approvato il trasferimento della sede legale della capogruppo Mediaset S.p.A. con il voto favorevole del 95,57% delle azioni rappresentante in assemblea. Il trasferimento è divenuto effettivo il 18 settembre 2021. La residenza fiscale del gruppo, così come l'amministrazione centrale, rimangono in Italia.

Nel dicembre 2021, la società ha adottato una nuova struttura per il proprio capitale. È stata effettuata una scissione azionaria, a seguito della quale ogni azionista riceve un'azione ordinaria MFE A ed un'azione speciale MFE B. Le due categorie di azioni hanno pari diritti economici, ma le azioni di categoria B possono esprimere dieci voti ciascuna in assemblea. Quest'operazione blindo e semplifica il controllo della società da parte di Fininvest, anche nell'eventualità di nuove emissioni di azioni di categoria A.⁴²

3.2 Preparazione alla successione: ruoli di Marina e Pier Silvio Berlusconi

Con il decesso di Silvio Berlusconi e la conseguente la successione anche MFE ha sperimentato notevoli mutamenti. Al fine del presente elaborato risulta di particolare interesse capire come la successione sia stata preparata e a quale filone teorico essa possa essere agganciata. Quello che occorre immediatamente sottolineare è che la preparazione della successione sia stata particolarmente accurata e finalizzata non solo a prevenire i potenziali conflitti ma anche a tutelare il patrimonio familiare e soprattutto a creare le basi per un'ulteriore crescita e potenziamento del complesso aziendale. A tal proposito il caso Mediaset mostra come una Holding familiare possa garantire la continuità aziendale e proteggere il patrimonio durante il passaggio generazionale. Nel caso di specie l'obiettivo è stato raggiunto in primo luogo mediante la creazione di una struttura solida e una governance chiara, grazie alla quale Berlusconi ha assicurato che la sua

⁴² <https://www.mfemediaforeurope.com/>

vision sia rimasta immutata anche dopo la sua morte. Inoltre, sono stati usati strumenti come patti parasociali e statuti personalizzati che sono risultati essenziali per evitare conflitti e mantenere l'equilibrio aziendale⁴³.

Il merito di Berlusconi è stato quello di gestire il passaggio generazionale, ossia uno dei momenti più delicati e cruciali per il futuro di ogni impresa familiare attraverso una pianificazione patrimoniale ben strutturata in grado di garantire continuità aziendale e stabilità patrimoniale nel tempo. La scelta del fondatore è stata quella di creare una Holding familiare per gestire le sue partecipazioni aziendali, in modo da centralizzare, da un lato, il controllo delle attività e, dall'altro, separare efficacemente la proprietà dalla gestione operativa.

Nel dettaglio attraverso una Holding familiare è stato possibile proteggere l'unità del patrimonio familiare, evitando che la sua frammentazione tra gli eredi minacciasse la stabilità delle sue principali società come Mediaset, Mondadori, Mediolanum e così via. Grazie a una struttura societaria solida, con ruoli e responsabilità ben definiti per ciascun erede, è stato possibile evitare conflitti interni, un fattore che spesso mina la stabilità di molte aziende familiari.

Il caso Mediaset dimostra dunque che una pianificazione successoria accurata può essere lo strumento, non solo, per proteggere il patrimonio, ma anche per garantire la prosperità dell'azienda nel lungo periodo. La centralizzazione della gestione delle partecipazioni societarie, infatti, riduce al minimo il rischio di conflitti familiari e favorisce una transizione generazionale stabile e ordinata.

Inoltre, avere definito clausole di governance e accordi parasociali ha contribuito a mantenere l'integrità del gruppo, assicurando anche la volontà di Berlusconi di mantenere la coesione familiare.

Un indicatore dell'attenzione riposta alla questione del ricambio generazionale è rappresentato dalla circostanza che Berlusconi ha più volte rinnovato il proprio testamento. Ricordiamo che la successione testamentaria in ambito aziendale è un tema delicato e complesso che richiede una pianificazione successoria attenta e strategica, questo deriva dalla pluralità degli obiettivi da raggiungere. A tal proposito Berlusconi ha redatto un testamento olografo dettagliato per assicurarsi che le sue volontà fossero rispettate e che i suoi beni fossero distribuiti secondo i suoi desideri, evitando controversie

⁴³ <https://lab24.ilsole24ore.com/berlusconi-eredita-figli/>

tra gli eredi. L'estremo dettaglio delle disposizioni testamentarie mostra come una pianificazione patrimoniale accurata possa prevenire conflitti familiari e garantire che i beni vengano distribuiti in linea con i desideri del defunto. Nel caso di Berlusconi, la suddivisione delle proprietà e delle sue aziende, controllate dalla Holding H14 S.p.A., è stata progettata per minimizzare i conflitti e favorire una transizione ordinata, rispettando le volontà del fondatore.

Il caso Mediaset dimostra dunque che la pianificazione successoria non riguarda solo la distribuzione dei beni, ma è anche una strategia di protezione patrimoniale e di salvaguardia degli interessi familiari. Un testamento ben progettato può proteggere il patrimonio e salvaguardare i propri cari in caso di morte, evitando la disgregazione aziendale che potrebbe derivare da una pianificazione superficiale.

Il primo testamento di Berlusconi, fu redatto il 2 ottobre 2006, è stato stilato con l'assistenza di un professionista, come testimoniato dall'uso preciso di termini legali. In questo documento, la quota disponibile del patrimonio veniva assegnata ai figli Marina e Piersilvio, mentre la quota di legittima veniva distribuita equamente tra tutti e cinque i suoi figli.

Tuttavia, la decisione di non suddividere immediatamente il patrimonio, ma di mantenerlo in comunione indivisa, avrebbe generato difficoltà pratiche, specialmente quando il patrimonio includeva quote societarie. In tali casi, è infatti necessaria la nomina di un rappresentante comune per gli eredi, il quale deve ricevere indicazioni su come partecipare alle assemblee societarie, dato che gli eredi non possono farlo individualmente finché persiste la comunione indivisa. Questa situazione avrebbe con elevata probabilità portato a conflitti tra gli eredi.

Il secondo e terzo testamento di Berlusconi, redatti rispettivamente il 5 ottobre 2020 e il 19 gennaio 2022, hanno sollevato diverse perplessità legali. La redazione di questi documenti, apparentemente priva di assistenza professionale, ha suscitato dubbi, soprattutto in considerazione del valore del patrimonio. Nel secondo testamento, Berlusconi ha disposto un legato di 100 milioni di euro a favore del fratello Paolo, con l'onere del pagamento distribuito tra i figli in base alla loro quota ereditaria⁴⁴.

Il terzo testamento presenta ulteriori problematiche legali, inclusa la disposizione di legati per un totale di 230 milioni di euro, di cui 100 milioni a Paolo Berlusconi, 100 milioni a

⁴⁴ <https://lab24.ilsole24ore.com/berlusconi-eredita-figli/>

Marta Fascina, e 30 milioni a Marcello Dell’Utri. Inoltre, il terzo testamento non menziona uno dei figli, Luigi, esentandolo dall’obbligo di contribuire al pagamento dei legati.

3.3 Strategie adottate e sfide affrontate durante il cambio generazionale

Tornando a questioni più strettamente legate al gruppo, nel contesto delle normative italiane sulla successione, la holding ha offerto una soluzione agile per superare le complessità legate alla trasmissione del patrimonio. Il consiglio di amministrazione misto, che ha integrato membri familiari e figure professionali esterne, ha garantito trasparenza e competenza nella gestione. Inoltre, l’introduzione di patti parasociali e clausole di governance ha consolidato la coesione familiare, stabilendo regole precise per la suddivisione dei diritti e doveri tra gli eredi⁴⁵.

Un altro aspetto fondamentale per il successo della Holding riguarda l’ottimizzazione fiscale intergenerazionale. La holding familiare permette infatti di gestire con maggiore efficienza le imposte sulle successioni e sulle donazioni, evitando impatti fiscali che potrebbero compromettere il futuro aziendale. Una gestione fiscale ottimizzata consente di preservare il valore aziendale e preparare le generazioni future a gestire il patrimonio ricevuto senza intoppi.

Inoltre, la governance familiare ha giocato un ruolo cruciale nel prevenire conflitti tra gli eredi. Stabilire regole chiare tramite patti parasociali e clausole di governance è essenziale per gestire correttamente la distribuzione dei poteri e delle responsabilità tra i membri della famiglia. La creazione di un organo decisionale indipendente, composto da membri familiari e professionisti esterni, consente di prendere decisioni imparziali e ridurre la possibilità di conflitti che potrebbero danneggiare l’azienda.

In conclusione il caso Mediaset ha dimostrato che una Holding familiare ben strutturata, supportata da una governance efficace e da una pianificazione fiscale accurata, può rappresentare la chiave per un passaggio generazionale fluido e di successo. Investire nella pianificazione e nella gestione della Holding familiare è un passo fondamentale per evitare conflitti interni e garantire la protezione patrimoniale delle generazioni future. Gli imprenditori non devono solo pensare a trasmettere un patrimonio materiale, ma devono

⁴⁵ <https://lab24.ilsole24ore.com/berlusconi-eredita-figli/>

creare una struttura patrimoniale che garantisca che la loro visione aziendale continui a vivere, ben oltre la loro morte. La Holding familiare è lo strumento chiave che consente di centralizzare il potere decisionale senza compromettere la governance e la continuità operativa. La holding deve essere pensata come il cuore pulsante dell'impresa, dove l'imprenditore tiene saldamente nelle sue mani il controllo, ma allo stesso tempo, lascia una struttura di governance chiara che permetta ai figli di gestire l'impero con la stessa visione.

Nel caso Berlusconi, l'approccio adottato per Marina e Pier Silvio ha mostrato una strategia vincente: entrambi i figli sono stati inseriti gradualmente nella gestione delle principali aziende familiari, prima attraverso la creazione di ruoli chiari e successivamente, tramite la definizione di patti parasociali che hanno regolato i loro diritti e doveri all'interno della holding. Questo approccio ha garantito che, quando l'imprenditore ha ceduto il controllo, l'impresa fosse ancora nelle mani capaci della famiglia, ma ora con una gestione più professionale e organizzata. In questo senso, ogni imprenditore deve pianificare non solo la distribuzione delle ricchezze, ma deve pensare strategicamente a come i figli possano gestire l'impresa mantenendo viva la visione del fondatore. Per fare ciò, la struttura della holding deve essere configurata con una governance condivisa, in cui i figli possano essere gradualmente preparati a prendere decisioni strategiche, ma con strumenti giuridici che preservino l'equilibrio aziendale.

Un aspetto su cui è opportuno soffermarsi è che la successione non è solo finalizzata al benessere degli eredi, ma anche un'azione di responsabilità verso la propria impresa. L'imprenditore deve capire che la sua azienda è molto di più di un semplice bene da trasferire, è un sistema complesso che deve continuare a vivere anche dopo la sua morte, mantenendo intatto il valore che ha creato. Per fare questo, deve gestire la successione aziendale con la stessa cura e attenzione che ha messo nella costruzione dell'impresa, garantendo che la Holding familiare sia il veicolo per un futuro prospero e stabile. Si può concludere che ogni giorno che un imprenditore posticipa la propria pianificazione patrimoniale, si espone al rischio che tutto quello che ha costruito si disperda o quantomeno si indebolisca.

3.4 Impatto del cambio generazionale sulla governance aziendale ed i risultati economici ottenuti⁴⁶

Il bilancio del 2024 ha confermato il successo del ricambio generazionale di Mediaset. La nuova governance, caratterizzata dal ruolo centrale di Pier Silvio Berlusconi ma anche dalla presenza di consiglieri di elevate capacità professionali, ha dato dinamicità al gruppo mettendolo nella condizione di migliorare l'efficienza, di essere più dinamico e di aprirsi a nuove sfide. Il mercato ha apprezzato e creduto nel nuovo progetto come dimostrato dal titolo MFE che in Borsa ha fatto segnare, 2024, una crescita del 25,4% contro il -8,7% della media dei broadcaster europei.

Il bilancio mostra anche il potenziamento strategico del gruppo con le sinergie con Mediaset Espana che hanno raggiunto i 55 milioni di euro in piena linea con le previsioni. Per quanto riguarda ProSiebenSat.1, MFE detiene il 29,99% delle azioni, questo garantisce la condizione di azionista di maggioranza e lascia prevedere ulteriori percorsi di crescita. Dal lato reddituale i ricavi di MFE superano il 28,8% nel risultato operativo. È migliorata anche la posizione finanziaria netta, che supera i 200 milioni di euro i valori di inizio esercizio. Anche i dati occupazionali sono positivi grazie all'assunzione di 300 nuovi lavoratori, quasi tutti giovani e con elevate competenze. I principali indicatori economici sono risultati in netta crescita, si segnala a tal proposito la crescita dei ricavi, del risultato operativo, e soprattutto dell'utile che è cresciuto del 38%.

⁴⁶ Quanto riportato nel presente paragrafo è frutto dell'elaborazione dei dati relativi all'ultimo bilancio del gruppo Mediaset disponibile all'indirizzo web <https://www.mfemediaforeurope.com/>

Capitolo 4: Conclusione ed Implicazioni Future

4.1 Lezioni apprese dal caso Mediaset ed applicabilità ad altri business familiari

Il caso Mediaset ha mostrato chiaramente come la successione possa rappresentare un momento chiave nella vita di un'azienda soprattutto in quanto essa non deve rappresentare un evento finalizzato a preservare la continuità aziendale o ad evitare conflitti, ma un momento in cui l'impresa può avere nuovo slancio e posizionarsi nel contesto competitivo in maniera più efficace ed efficiente. Tutto questo è possibile quando dalla successione emergono meccanismi di governance più efficienti. Il buon funzionamento dell'organo amministrativo è una condizione fondamentale per la solidità e l'efficienza del sistema di *governance* aziendale. Il ruolo ricoperto da tale organo comprende, invero, una molteplicità di funzioni fondamentali per l'esercizio del potere di governo, le quali consistono, in generale, nella redazione del bilancio, nella nomina dei *manager* e nella verifica sistematica della correttezza del loro operato, nella partecipazione ai processi di formulazione e realizzazione della strategia. Le regole di funzionamento dell'organo amministrativo sono dettate dalla Legge e dallo Statuto, ma il piano strategico familiare può contenere ulteriori indicazioni ed individuare le linee politiche della famiglia riguardo a tale argomento. Per quanto riguarda il primo aspetto da regolamentare al momento della redazione del piano strategico familiare, occorre scegliere se costituire un Consiglio di Amministrazione, qualora non esista già, o continuare ad avere un Amministratore Unico.⁴⁷ Tralasciando i casi di imprese di dimensioni contenute, si ritiene che un'impresa familiare possa trarre grande utilità dalla presenza di un C.d.A.; ciò per una serie di motivazioni, a partire dal contributo ai processi decisionali che può derivare dal confronto tra i vari componenti del C.d.A. stesso. In tali tipi di imprese gli amministratori svolgono in un certo senso un ruolo di intermediazione tra i *manager* ed i proprietari, nel tentativo di conciliare gli interessi delle due parti verso il raggiungimento dei fini aziendali. Il loro ruolo diventa più denso di difficoltà nel momento in cui l'azienda cresce e si sviluppa, poiché, mentre nella fase iniziale l'impresa familiare è caratterizzata da una sovrapposizione fra proprietà e *management*, nelle fasi successive tale sovrapposizione tende ad attenuarsi con l'inserimento dei non familiari in

⁴⁷ FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, 2023

posizioni direzionali.⁴⁸ Quando si arriva a questo livello di evoluzione dei rapporti famiglia-impresa, è necessario che le scelte strategiche proposte dal *management* siano sottoposte alla discussione critica da parte del C.d.A. e che questo ne verifichi la corrispondenza con gli indirizzi di fondo della proprietà, prima di procedere alla loro approvazione. La partecipazione del C.d.A. ai processi di gestione strategica comprende, nel caso specifico delle imprese familiari, l'assistenza ed il supporto ai processi di pianificazione del ricambio generazionale. A tal proposito si osserva che, quando all'interno di quest'organo vi è la presenza di consiglieri terzi, è possibile ottenere una migliore gestione dei rapporti famiglia-impresa, soprattutto nelle fasi caratterizzate da una maggiore conflittualità, come quella della successione al vertice aziendale. Invero, l'allargamento del C.d.A. a soggetti esterni alla famiglia e all'impresa comporta l'apporto di un'ottica rispettivamente diversa da quella della proprietà e da quella del *management*. Ciò si traduce in una valutazione più obiettiva delle qualità sia dei familiari già attivi nell'impresa, sia dei familiari che potrebbero iniziare a lavorare in azienda, poiché il punto di vista di questi consiglieri è indipendente da coinvolgimenti di natura affettiva. Nella letteratura in tema di *corporate governance*, gli amministratori terzi sono sempre stati denominati indifferentemente "Consiglieri indipendenti" o "Consiglieri outsider". In realtà, si tratta di termini che non chiariscono la differenza concettuale, poiché l'apertura del C.d.A. delle imprese familiari a soggetti terzi, come meglio si dirà in seguito, si realizza gradualmente, iniziando con l'inserimento degli outsider e proseguendo con l'ingresso degli indipendenti.

Gli amministratori indipendenti sono anche outsider, ma non vale il contrario, poiché questi ultimi hanno spesso legami di varia natura con l'azienda o con la famiglia.

I consiglieri outsider, infatti, possono essere:

- ex *manager* che hanno rivestito un ruolo importante nelle fasi di crescita e di sviluppo dell'impresa;
- imprenditori o professionisti che, avendo dei legami d'amicizia con i familiari, conoscono approfonditamente l'azienda ed hanno spesso formulato consigli utili sulla gestione dei rapporti famiglia impresa;

⁴⁸ MERIGLIANO D., Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo, Mind Edizioni, 2022

– esponenti dei fondi di *private equity* o di altri investitori istituzionali che possiedono una partecipazione, solitamente di minoranza, e che possono sedere in Consiglio rivestendo un ruolo di vigilanza e controllo, ma anche di consulenza sulla base delle loro competenze tecniche e manageriali.⁴⁹

Ne consegue che l'ingresso degli outsider nei C.d.A. è favorito dal rapporto di reciproca conoscenza e di fiducia esistente tra tali consiglieri ed i familiari. Gli amministratori indipendenti, invece, vengono considerati come dei soggetti completamente estranei all'impresa familiare; ciò comporta, da parte dei familiari, un atteggiamento di diffidenza ed una maggiore chiusura alla discussione delle problematiche concernenti il rapporto impresa-famiglia e delle principali decisioni da adottare.

Un altro ostacolo all'inserimento degli indipendenti è rappresentato dai maggiori costi che essi comportano per la società rispetto ai consiglieri outsider; infatti, questi ultimi sono disposti a percepire dei compensi inferiori poiché già ricevono delle remunerazioni a fronte degli incarichi che svolgono per conto dell'azienda o della proprietà. Inoltre, facendo sempre un confronto con l'inserimento degli outsider, si riscontrano anche maggiori difficoltà nell'individuazione degli indipendenti da inserire in azienda, atteso che si tratta di soggetti che non intrattengono con i familiari relazioni economiche, di collaborazione, di frequentazione, ecc.

Nonostante vi siano tali ostacoli, la presenza di indipendenti all'interno del C.d.A. è ritenuta fondamentale nelle fasi di profondo cambiamento, come l'ingresso di nuovi soci non familiari, la quotazione in borsa, il ricambio dei vertici aziendali, ecc. Invero, avendo una visione più neutra e distaccata rispetto a quella degli outsider, essi possono fornire un contributo molto utile alla definizione delle scelte strategiche, segnalando trend ambientali che talvolta non sono percepiti dal *management* interno o dagli stessi outsider, in quanto troppo coinvolti dalle vicende e dal modo di pensare della famiglia. Tuttavia, non è escluso che anche gli amministratori indipendenti possano farsi coinvolgere dalle dinamiche familiari e aziendali e perdere la loro obiettività, per cui è opportuno che essi

⁴⁹ FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, 2019

operino all'interno dell'impresa in maniera limitata nel tempo⁵⁰. Da quanto sopra detto, emerge come l'evoluzione più naturale dei C.d.A. si articoli mediante l'ingresso dei consiglieri outsider, in virtù dei rapporti preesistenti con la famiglia, e prosegua poi con l'inserimento dei consiglieri indipendenti. Ma poiché è preferibile che l'incarico di questi ultimi abbia una durata circoscritta nel tempo, legata a periodi particolarmente critici per l'azienda, successivamente si potrà tornare ad un C.d.A. con amministratori outsider.

4.2 Suggerimenti per una gestione efficace del cambio generazionale

Dalla breve analisi condotta nel paragrafo precedente risulta che le figure dei consiglieri esterni, sia outsider, sia indipendenti, contribuiscono in grande misura alla crescita dell'impresa familiare, in quanto stimolano l'autodisciplina della proprietà e del *management* ed apportano esperienze e competenze che integrano il patrimonio intangibile dell'azienda. All'interno del piano strategico familiare è importante che si evidenzino le regole relative alla composizione del C.d.A., specificando l'intenzione di inserirvi amministratori terzi. Molto convenienti risultano quelle sulla formazione dei consiglieri e sui tempi della loro permanenza. Scopo di tali regole è quello di garantire la professionalità dell'organo di governo, evitando che esso sia composto esclusivamente da familiari interessati a tutelare gli interessi del ramo familiare di appartenenza e magari privi delle competenze necessarie.

Altri aspetti che occorre disciplinare sono:

- la distinzione delle figure del Presidente e dell'Amministratore delegato, in modo tale che la prima rappresenti il punto di riferimento della proprietà e la seconda il punto di riferimento del *management*;
- la costituzione, nel caso di imprese di grandi dimensioni, di comitati investiti di specifici compiti;
- la definizione dei compiti di natura organizzativa da attribuire ad un segretario;
- le maggioranze necessarie per assumere le decisioni;
- la frequenza e le modalità di svolgimento delle riunioni;
- la pianificazione annuale dei lavori del Consiglio.

⁵⁰ FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, 2019

Inoltre, il buon funzionamento dell'organo amministrativo consente ai familiari non attivi in azienda di avere una maggiore fiducia verso quelli che, invece, sono attivamente impegnati. Invero, la presenza di un C.d.A. ben funzionante consente una più efficiente gestione dei rapporti tra le due categorie dei “familiari gestori” e di quelli “non gestori” e ciò avviene, soprattutto, quando vi è la compresenza di entrambe le categorie.

Il piano strategico patrimoniale non corrisponde ad un testamento propriamente inteso, in quanto stabilisce la suddivisione del patrimonio dell'impresa familiare tra gli eredi nell'ottica di garantire la continuità dell'azienda ed i migliori risultati ottenibili dall'investimento dei cespiti componenti l'asse patrimoniale. Molto spesso si pianifica di cedere all'imprenditore junior la maggioranza del capitale al fine di consentirgli un rafforzamento della propria leadership e nello stesso tempo si cerca di compensare, dal punto di vista finanziario, la situazione di quegli eredi che sono destinati a ricoprire in azienda ruoli marginali, secondo quanto stabilito nel piano strategico familiare. Inoltre, si definiscono i compensi spettanti all'imprenditore uscente in modo da garantirgli un adeguato livello di vita. In particolare, l'utilizzo di strumenti assicurativi, come, ad esempio, la polizza trattamento fine mandato (TFM), consente al senior di ricevere, al momento della sua uscita dall'azienda, quanto accantonato per tale scopo nel corso degli anni.⁵¹ Obiettivo primario del piano strategico patrimoniale è quello di prevedere il futuro fabbisogno di risorse finanziarie tenendo conto di quelle che saranno necessarie al momento del trasferimento della leadership e degli investimenti che dovranno supportare la realizzazione della strategia pianificata nel piano aziendale. Attraverso tale complessa attività di pianificazione l'impresa familiare definisce la futura struttura del suo patrimonio, nel tentativo di sottrarsi al rischio che i futuri scenari possano intaccare gli equilibri gestionali.

⁵¹ BRUNELLO T. - BORNELLO M., *Passaggi obbligati*, FrancoAngeli, Milano, 2024

4.3 Tendenze future ed ostacoli previsti nei business familiari

Il caso Mediaset, analizzato in questo lavoro, ha mostrato la strada che le grandi realtà con forti componenti familiari hanno intrapreso negli ultimi decenni. Il crescente interesse verso l'applicazione di una logica incrementale ha spinto a rivolgere l'attenzione nell'ambito del processo di pianificazione, non solo al momento della formulazione delle scelte strategiche, ma anche a quello dell'implementazione e del controllo. Invero, risulta fondamentale il confronto continuo tra obiettivi predefiniti e risultati ottenuti o in corso di formazione, al fine di acquisire consapevolezza riguardo agli scostamenti verificatisi ed alle relative cause. In tal modo, è possibile intraprendere azioni correttive al fine di riorientare lo svolgimento dell'attività d'impresa verso le finalità pianificate ovvero cambiare l'impostazione strategica adottata in precedenza. Il controllo avviene mediante meccanismi di *feed-back* o di *feed-forward*: con i primi, i provvedimenti vengono presi in seguito alla rilevazione di scostamenti rispetto agli obiettivi, mentre con i secondi, presenti nei sistemi di controllo più evoluti, si cerca di ovviare agli scostamenti prima che questi si verifichino ovvero contestualmente. Per applicare meccanismi di *feed-forward* è necessario monitorare costantemente sia le risorse e le competenze a disposizione dell'azienda in ogni fase di implementazione della strategia, sia i fenomeni esterni che potrebbero avere rilevanza nella gestione interna.

In particolare, quando i fattori di cambiamento spingono l'azienda verso fasi di trasformazione e riorganizzazione, vengono elaborati dei piani strategici atti a prevedere la gestione di una specifica situazione. Ciò avviene, ad esempio, quando l'azienda intende realizzare progetti di innovazione tecnologica, di ampliamento dei propri *business*, di ingresso nei mercati internazionali, oppure operazioni di dismissione di attività. Facendo riferimento, in particolare, alle imprese familiari, una situazione in cui si può decidere di elaborare dei piani strategici di questo tipo è quella in cui si attende un ricambio del vertice. Quando si individua in anticipo una soluzione condivisa al problema successorio, è possibile, da subito, impegnarsi in tal senso.⁵² In questo modo, il processo del ricambio ha inizio già nella fase della sua programmazione e non da quello in cui l'imprenditore di fatto decide di ritirarsi. Ciò consente di analizzare il problema successorio in tutta la sua complessità, dal punto di vista del fabbisogno di risorse finanziarie, così come da quello

⁵² NICOLO' D., *La transizione al vertice dell'impresa familiare minore*, Giappichelli Editore, Torino, 2024

dei rapporti con i dipendenti che andranno opportunamente rivisti, nonché della compatibilità della scelta di successione con le strategie di sviluppo dell'impresa. Tale analisi implica una previsione circa gli obiettivi che l'erede designato intende prefiggersi ed il suo modo di percepire i valori-guida per l'azienda e, quindi, una prefigurazione del percorso di evoluzione della cultura aziendale. In conclusione, la pianificazione della successione permette di giungere a scelte oculate in quanto fondate su un'attenta diagnosi del passato e del presente dell'impresa, delle ragioni del suo successo, nonché delle aspirazioni della famiglia e delle criticità ed opportunità che si attendono dal futuro.⁵³

4.4 Considerazioni finali

È fuori di dubbio che un'accurata preparazione della fase del ricambio generazionale aumenti le probabilità di continuazione dell'impresa, tuttavia, non possono essere trascurati altri aspetti. In primo luogo, si può osservare come qualora il fondatore abbia idee chiare su quali eredi possano amministrare efficacemente l'impresa, su un sistema di governance più efficace e su un nuovo posizionamento nello scenario competitivo, non necessariamente deve attendere la sua uscita di scena per modificare la struttura aziendale. Il fondatore potrebbe più plausibilmente iniziare a coinvolgere gli eredi, soprattutto i figli, nella gestione aziendale attribuendogli poteri amministrativi, così come potrebbe avvertire l'esigenza di nominare manager professionisti a cui delegare particolari funzioni. In questo contesto pianificare la successione significherebbe semplicemente individuare i membri della famiglia, proprietari che non lavorano nell'impresa. La vera problematica sembra dunque risiedere nella forte discontinuità tra la gestione precedente e quella successiva necessaria a garantire la sopravvivenza dell'impresa. Altrettanto importanti appaiono comunque i valori della famiglia infatti con il passare delle generazioni si ha un tendenziale aumento dei proprietari e questo necessita di equilibri molto più complessi rispetto a quando vi era il fondatore o i primi discendenti. In queste circostanze è facile che emerga rivalità, ostilità, e si creino problemi di mancanza di obiettività e distorsione nelle comunicazioni. L'analisi del caso Mediaset ha mostrato come concretamente sia possibile centrare congiuntamente tutti gli obiettivi menzionati.

⁵³ BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2024

Il coinvolgimento preventivo degli eredi designati alla gestione aziendale, in particolare i ruoli attribuiti a Pier Silvio Berlusconi lo hanno posto nella situazione ideale per ricoprire il ruolo di amministratore delegato. Il sistema di governance voluto da Berlusconi e le opportunità garantite del diritto societario olandese hanno dato vita ad un gruppo estremamente dinamico, orientato al cambiamento e alla crescita. I risultati economico-finanziari, le operazioni con parti correlate e la crescita del prezzo del titolo confermano il successo dell'operazione che oltre ad evitare conflitti tra eredi e perdita di patrimonio ha creato le basi per la creazione di nuovo valore.

BIBIOGRAFIA

AIROLDI G., Zattoni A., Piani di stock option- Progettare la retribuzione del top management, Milano, Egea, 2021;

AIROLDI G. - AMATORI F. - INVERNIZZI G., Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare, 2021;

ALBERTI F. La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità, aprile 2022;

AMAT J. M., *La continuidad de la empresa familiar*, Gestión 2000, Barcellona, 2012;

BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2024

CORBETTA G., MINICHILLI A., QUARATO F., Osservatorio AUB su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni: Executive Summary Rapporto 2012;

CHARAN R., Carey D., Useem M., Board that lead, Boston Harvard Business School Press, 2013;

FELICIONI A. - RIPA G., Successione d'impresa, al via i patti, in ItaliaOggi, 2023

FERRARIO M. C., Management buy out, strumenti finanziari per un'imprenditorialità diffusa, ISEDI Petrini editore, Torino, 1991;

FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2023

GALESSO S., L'importanza della pianificazione nella successione dell'impresa familiare: il passaggio generazionale è un processo e non un fatto, pubblicato su C&S Informa, volume 10, numero 7 anno 2009;

GENNARO P., "Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia", in Sviluppo e Organizzazione, 2019;

GIOMMI G., Trust e fondazioni – Confronti – Utilizzi – Alternative, in Family Office, gennaio-marzo 2021

MERIGLIANO D., Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo, Mind Edizioni, 2022

LUCCHINI GUASTALLA E., Per evitare liti è opportuno ricorrere al perito, in Il Sole 24 Ore, 2023

PAOLONE G., *Aspetti di governance e modelli societari*, Giappichelli Editore, Torino, 2018;

PRATT J., Zeckhauser R. (a cura di), Principals and agents: the structure of business, Boston, Harvard Business School Press, 1985.

ZATTONI A., corporate governance, Milano, Egea, 2015.