



**Dipartimento di Impresa e
Management**

Cattedra di Diritto Commerciale

**IMPRESE DI FAMIGLIA: LE NUOVE
FRONTIERE DEL PASSAGGIO
GENERAZIONALE IN ITALIA**

Prof. Pierpaolo Pirani

RELATORE

Di Palo Anna 287201

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Imprese di Famiglia: le nuove frontiere del Passaggio Generazionale in Italia

CAPITOLO I: PROBLEMATICHE E STRUMENTI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI

1.1 Introduzione: l'importanza delle imprese familiari nel tessuto economico e la sfida della continuità

1.1.1 La peculiarità del contesto italiano: piccole dimensioni e forte legame famiglia-impresa

1.1.2 La complessità del passaggio generazionale: aspetti societari, patrimoniali, strategici, organizzativi e psicologici

1.2 La Sovrapposizione Istituzionale Famiglia-Impresa

1.2.1 Definizione del concetto di sovrapposizione istituzionale: divergenza tra le istanze della famiglia e dell'impresa

1.2.2 Problematiche derivanti dalla sovrapposizione: confusione patrimoniale, difficoltà nella gestione e nella continuità

1.3 Il Problema delle "Tante Teste Pensanti"

1.3.1 La difficoltà di gestire la successione con una pluralità di eredi: divergenze di vedute e rischi per la continuità aziendale

1.3.2 Il rischio di conflitti generazionali e la necessità di definire regole chiare

1.4 Strumenti Giuridici e Finanziari per il Passaggio Generazionale

1.4.1 Il Trust

1.4.2 La Holding Familiare

1.4.3 Il Patto di Famiglia

1.4.4 Clausole statutarie

1.5 La Divisione Giudiziale

CAPITOLO II: ANALISI COMPARATA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN DIVERSI ORDINAMENTI GIURIDICI

2.1 Introduzione: l'importanza di un approccio comparatistico per individuare le migliori pratiche nel passaggio generazionale

2.2 Il contesto Europeo e le Raccomandazioni dell'UE

2.2.1 Le direttive europee per agevolare la successione generazionale

2.3 Confronto tra Ordinamenti Giuridici

2.3.1 Analisi di casi studio di altri paesi: modelli di successo e approcci innovativi

2.3.2 Esame delle normative specifiche in materia di successione d'impresa e patti di famiglia

2.3.3 Approfondimento sulle tutele per i legittimari e le strategie per la loro liquidazione

2.4 Strumenti comparabili

2.4.1 Analisi dell'equivalente del trust, della holding, e del patto di famiglia in altri ordinamenti

2.4.2 Le differenze nella tassazione dei trasferimenti di impresa

2.4.3 Le diverse impostazioni rispetto al divieto dei patti successori

2.5 Criticità e considerazioni finali

2.5.1 Le problematiche comuni e le specificità di ogni ordinamento

2.5.2 Prospettive per il futuro e possibili miglioramenti

CAPITOLO III: ANALISI DEL CASO SPECIFICO: RIORGANIZZAZIONE SOCIETARIA E SCELTA DELLA HOLDING. PILODA GROUP

3.1 Introduzione: profilo dell'Impresa Familiare e contesto di crescita

3.1.1 Storia e settore di appartenenza

3.1.2 Struttura proprietaria e di Governance attuale

3.1.3 Ingresso della Nuova Generazione: competenze e aspettative

3.2 La riorganizzazione aziendale

3.2.1 Adattamento al mercato e miglioramento dell'efficienza

3.2.2 Protezione del patrimonio familiare

3.3 La Holding come strumento di riorganizzazione: una valutazione

3.3.1 Vantaggi potenziali: centralizzazione, razionalizzazione e protezione

3.3.2 Analisi Critica: adeguatezza della Holding al caso specifico

3.4 Alternative alla Holding: un confronto

3.5 Condivisione o Contestazione della Scelta?

3.5.1 Analisi del Caso

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano la linfa vitale del panorama economico italiano, perché racchiudono in sé non solo valori e competenze, ma anche relazioni profonde che si tramandano di generazione in generazione. Il passaggio del testimone, in questo contesto, diventa un momento cruciale in cui si incontrano la responsabilità di conservare un patrimonio di storia e identità e la necessità di lasciar spazio all'innovazione e al rinnovamento. Questo lavoro si propone di indagare innanzitutto le sfide e le complessità del passaggio generazionale in Italia, dove, malgrado strumenti giuridici come il patto di famiglia, la gestione della transizione rimane spesso frammentata e carente di una piena cultura pianificatoria. A seguire, il confronto con esperienze europee e anglosassoni ci offre esempi di pratiche più snelle e di una mentalità orientata alla prevenzione; infine, il caso concreto del Piloda Group illustra come una governance moderna, l'ingresso progressivo delle nuove generazioni e un'attenzione mirata alla tutela del patrimonio possano trasformare quella che è una delle sfide più delicate in un'opportunità di crescita condivisa.

CAPITOLO I: PROBLEMATICHE E STRUMENTI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI

1.1 Introduzione: l'importanza delle imprese familiari nel tessuto economico e la sfida della continuità

L'impresa di famiglia è qualcosa di molto più profondo di una semplice attività economica. È un progetto che nasce spesso attorno a un tavolo di cucina, tra discussioni, sogni, paure condivise e tanto impegno quotidiano. In queste imprese non si lavora solo con colleghi, ma con le persone che fanno parte della propria vita: il coniuge, i figli, i fratelli, magari anche i cognati. Si cresce insieme all'azienda, e l'azienda cresce insieme alla famiglia. Per questo ogni decisione, ogni passo, ha sempre una doppia valenza: riguarda il futuro del lavoro, ma tocca anche i legami familiari¹. In questo contesto, il passaggio generazionale non è solo un momento da "gestire" con razionalità: è un passaggio di testimone che coinvolge identità, storie personali e visioni diverse del domani². Anche se a volte avviene in un solo istante – magari con un atto formale – in realtà è il risultato di un percorso lungo, che parte da molto lontano. Spesso comincia quando i figli sono ancora piccoli e osservano da fuori quello che i genitori stanno costruendo. Poi, magari, iniziano a collaborare, a conoscere il mestiere, ad affiancarsi un po' alla volta. La convivenza tra le generazioni dura anni, a volte decenni, e non sempre fila liscia. Ma quando funziona, quando davvero si arriva al momento in cui la nuova generazione assume il controllo dell'azienda, quel passaggio diventa qualcosa di potente: non solo un cambio di ruoli, ma la continuazione viva di un progetto comune³.

Ogni famiglia affronta questo momento in modo diverso. C'è chi riesce a prepararlo con calma, costruendo un percorso condiviso, e chi ci arriva perché le circostanze lo impongono, magari all'improvviso. Ci sono imprese molto piccole, dove il fondatore

¹ Cfr. G. Corbetta, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2010.

² Cfr. F. Visconti – G. Montemerlo, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Egea, Milano, 2005.

³ Cfr. M. Gallo, *Famiglia e impresa: continuità e conflitto*, Il Mulino, Bologna, 2013.

accentra tutto su di sé, e realtà più grandi, dove le responsabilità sono già distribuite tra più persone⁴. In alcuni casi, famiglia e azienda riescono a mantenere confini abbastanza netti; in altri, tutto si sovrappone: decisioni, emozioni, rapporti personali. Trovare un equilibrio non è semplice, anche perché spesso quello che funziona in un periodo può non andare più bene in un altro. Non esiste una formula universale, e forse è proprio questa la parte più complessa: ogni scelta deve adattarsi alla storia, ai caratteri, alle dinamiche di chi ne è coinvolto. Quel che è certo è che tenere insieme l'efficienza dell'impresa e la tenuta dei legami familiari è una sfida continua⁵. Due mondi che si influenzano e si toccano ogni giorno, e che richiedono attenzione, sensibilità e la capacità – a volte faticosa – di fare un passo indietro per trovare un punto di incontro.

In tutto questo, i genitori hanno un ruolo fondamentale. Sono loro a trasmettere i valori, ma anche a costruire o meno le condizioni perché i figli possano trovare il loro spazio. La nuova generazione ha bisogno di libertà per formarsi, per sbagliare, per fare esperienze fuori e tornare con uno sguardo più ampio. Solo così potrà entrare davvero in azienda portando qualcosa di personale, che magari rompe con il passato, ma che può aprire nuove possibilità di crescita e stabilità⁶. Il dialogo tra le generazioni è essenziale: serve confronto, fiducia e soprattutto rispetto reciproco. Nessuno ha tutte le risposte, ma insieme si può costruire qualcosa di duraturo.

Il passaggio si completa davvero solo quando chi ha guidato fino a quel momento decide, un po' alla volta, di fare un passo indietro. È un gesto di coraggio e fiducia,

⁴ Cfr. C. Salvato – M. Melin, "Creating Value across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital", *Family Business Review*, vol. 21(3), 2008.

⁵ Cfr. M. Braun, *Successione e governance nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 2019.

⁶ Cfr. J. Ward, *Keeping the Family Business Healthy*, Palgrave Macmillan, 2011.

che permette ai più giovani di prendere in mano il futuro dell'impresa⁷. Ed è proprio questo passaggio che oggi riguarda moltissime aziende in Italia. Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, le imprese familiari rappresentano circa due terzi del tessuto imprenditoriale italiano, e l'85% delle aziende è controllato da famiglie. Questo vuol dire che il tema del passaggio generazionale non riguarda solo singole storie, ma l'intero sistema economico del nostro Paese. Imparare a gestirlo con consapevolezza e umanità è una sfida necessaria, ma anche un'occasione per costruire futuro⁸.

1.1.1 La complessità del passaggio generazionale in Italia: aspetti societari, patrimoniali, strategici, organizzativi e psicologici

L'impresa familiare, così come la conosciamo in Italia, è regolata dall'articolo 230-bis del Codice civile⁹. Si tratta di una forma di impresa molto diffusa, anche grazie al regime fiscale che le è stato associato, il quale permette di dividere il reddito tra i familiari che collaborano. Ma non è sempre stato così. Prima della riforma del diritto di famiglia, chi lavorava stabilmente nell'impresa spesso figli o coniugi lo faceva senza tutele reali, senza riconoscimenti¹⁰. Era un lavoro importante, ma invisibile. È stata la legge a cambiare le cose, dando ai membri della famiglia che partecipano attivamente non solo diritti patrimoniali, ma anche, in parte, voce nelle decisioni.

⁷ Cfr. L. Astrachan, "Leaving a Legacy: Emotional Issues in the Family Business Succession Process", *Family Business Review*, vol. 5(2), 1992.

⁸ Cfr. F. Visconti, *Strategie per il futuro dell'impresa familiare*, Egea, Milano, 2018.

⁹ Art. 230-bis Codice Civile, disponibile su: Normativa-Codice Civile

¹⁰ Cfr. L. Ferraro, *La riforma del diritto di famiglia e il lavoro dei familiari nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1996.

Quando si parla di passaggio generazionale, ci sono tre aspetti che tornano sempre: come è strutturata la governance, come viene organizzato il lavoro, e come viene gestito il patrimonio³¹¹. La governance, in particolare, diventa cruciale nel momento in cui bisogna passare il testimone. È lì che spesso emergono le difficoltà: da un lato c'è chi fatica a lasciare il controllo, dall'altro chi è pronto a subentrare, ma magari sottovaluta la complessità di gestire un'impresa. In questi casi, avere regole chiare e condivise può fare davvero la differenza.

Dal punto di vista dell'organizzazione, il principio è semplice: ognuno dovrebbe avere responsabilità coerenti con ciò che sa fare. Ma nella pratica non è sempre facile. La leadership, ad esempio, non significa comandare senza limiti, ma saper guidare rispettando gli altri membri della famiglia e il ruolo che ognuno ricopre. Anche il tema del patrimonio è delicato. In teoria, il patrimonio dell'azienda dovrebbe essere distinto da quello personale. In pratica, spesso si crea un'unica grande massa patrimoniale, dove l'impresa e la famiglia si sostengono a vicenda¹². È quello che si definisce “patrimonio familiare”, e proteggerlo nel tempo richiede scelte consapevoli e una strategia ben pensata.

Chi lavora in modo continuativo nell'impresa familiare ha diritto a una serie di tutele: dal mantenimento, alla partecipazione agli utili, fino a una quota dei beni acquistati con quei guadagni, proporzionata al lavoro svolto. Ha anche diritto a partecipare agli incrementi di valore dell'azienda e può esercitare un diritto di prelazione, ad esempio se l'azienda viene ceduta o se si apre una successione.

¹¹ Cfr. G. Corbetta, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2010.

¹² Cfr. M. Braun, *Successione e governance nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 2019.

Le decisioni straordinarie, quelle che incidono davvero sul futuro dell'impresa, devono essere prese a maggioranza tra i familiari che partecipano all'attività¹³. Ognuno ha un solo voto, indipendentemente dal ruolo, e l'imprenditore – in quanto destinatario diretto di quelle scelte – non vota. Le decisioni di tutti i giorni, invece, restano nella sua sfera di competenza. Può agire liberamente, ma deve comunque rispettare i limiti previsti dalla legge. Se li supera, l'atto rimane valido, ma dovrà rispondere dei danni eventualmente causati.

Il quadro giuridico dell'impresa familiare, però, non è privo di ambiguità. Alcuni la considerano una forma di impresa associativa, altri – e questa è la visione più diffusa anche in giurisprudenza – la inquadrano come un'impresa individuale “speciale”¹⁴, dove ai familiari vengono riconosciuti dei diritti, ma sempre nei limiti di un rapporto che resta sbilanciato a favore dell'imprenditore. In sostanza, i familiari non hanno veri e propri diritti di proprietà sull'impresa, ma solo crediti nei confronti dell'imprenditore.

In caso di insolvenza, ad esempio, è solo l'imprenditore a rispondere e a essere coinvolto in un'eventuale procedura di liquidazione giudiziale¹⁵. Anche per questo, oggi prevale l'idea che l'impresa familiare sia e resti un'impresa individuale, pensata per tutelare il lavoro dei familiari, ma senza modificarne la struttura giuridica di fondo.

1.2 La Sovrapposizione Istituzionale Famiglia-Impresa

¹³ Cfr. G. Oppo, *Diritto di famiglia e impresa familiare*, Giuffrè, Milano, 2012.

¹⁴ Cfr. Cassazione Civile, Sezioni Unite, Sentenza n. 10636 del 1996.

¹⁵ Art. 230-bis Codice Civile, comma 4, disponibile su: Normativa-Codice Civile

Il punto di forza e allo stesso tempo la fragilità delle aziende gestite dalla famiglia risiedono nella stretta connessione tra le dinamiche aziendali e i legami familiari¹⁶. È proprio l'intensità di questo legame che influisce sul modo in cui l'azienda si relaziona con la famiglia stessa. In certe situazioni, la famiglia e l'azienda vengono considerate entità nettamente separate che godono ciascuna della loro autonomia¹⁷: in tali circostanze è spesso presente un maggiore interesse nei confronti dei capitali esterni e nella partecipazione di terzi nella gestione dell'azienda. In altre situazioni diverse dalla normale gestione d'impresa tradizionale la cui fine è principalmente il profitto l'imprenditoria diviene una via per perseguire gli scoperti e le ambizioni della famiglia stessa; un modo per rafforzare la propria identità e preservare nel tempo i valori che le sono carissimi. In questo secondo scenario ideale tutte le ricadute positive dell'attività imprenditoriale vengono indirizzate prioritariamente al nucleo familiare; si predilige l'esclusione di esterne figure dalle scelte gestionali e strategiche¹⁸.

Capire questa differenza è molto importante poiché sottolinea quanto le modalità di organizzazione e le interazioni interne possano avere un impatto non solo sul momento attuale ma soprattutto sulla capacità futura dell'azienda di gestire efficacemente sfide cruciali come il ricambio generazionale¹⁹.

¹⁶ Cfr. G. Corbetta, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2010.

¹⁷ Cfr. M. Gallo, *Famiglia e impresa: continuità e conflitto*, Il Mulino, Bologna, 2013.

¹⁸ Cfr. J. Ward, *Keeping the Family Business Healthy*, Palgrave Macmillan, 2011.

¹⁹ Cfr. M. Braun, *Successione e governance nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 2019.

1.3 Il Problema delle “Tante Teste Pensanti”

Gestire la successione all'interno di un'impresa familiare è già di per sé una sfida non semplice, ma quando gli eredi sono più di uno la situazione diventa ancora più complicata, tanto che spesso si parla del problema delle “tante teste pensanti”²⁰. In effetti, ogni erede ha la propria visione, i propri interessi e le proprie idee su come dovrebbe essere gestita l'impresa, e conciliarli tutti può diventare davvero difficile, soprattutto in un Paese come l'Italia, dove il tessuto economico è formato principalmente da piccole imprese a forte impronta familiare²¹. Uno dei problemi principali nasce proprio dal fatto che, all'interno di queste realtà, famiglia e impresa finiscono spesso per sovrapporsi: da una parte c'è la naturale tendenza a proteggere i legami affettivi e a tutelare i bisogni di tutti i membri, dall'altra c'è la necessità di portare avanti l'azienda secondo logiche di efficienza, crescita e remunerazione del capitale. Quando questi due mondi si confondono senza delle regole chiare, è facile che si creino dinamiche pericolose, come l'ingresso in azienda di figli o parenti senza una vera valutazione delle competenze o delle esigenze operative, oppure retribuzioni uniformi che non tengono conto dei reali meriti, finendo per generare malumori sia tra i familiari sia tra i collaboratori esterni. Quando poi gli eredi sono numerosi, gestire rivalità interne, differenze di opinioni e contrasti generazionali diventa ancora più complesso, e non sono rari i casi in cui decisioni fondamentali, come la

²⁰ Lansberg I., *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business Review Press, 1999.

²¹ AIDAF, *Le imprese familiari in Italia: dati e tendenze*, Rapporto 2022.

valutazione del valore aziendale o la definizione delle strategie future, sfociano in conflitti difficili da risolvere. Non sorprende quindi che solo il 30% delle imprese familiari riesca a superare il passaggio alla seconda generazione e che appena il 12-15% arrivi alla terza²², numeri che evidenziano quanto sia importante non sottovalutare la questione e affrontarla per tempo. Tuttavia, nella pratica, la pianificazione della successione viene spesso rimandata e inizia solo quando l'imprenditore ha ormai superato abbondantemente i sessant'anni, con il rischio che il passaggio di consegne avvenga troppo tardi e in modo poco efficace. Per cercare di prevenire conflitti e aumentare le possibilità di successo, è fondamentale stabilire regole precise fin dall'inizio, magari attraverso strumenti come patti di famiglia o consigli di famiglia²³. L'importante è che il trasferimento dell'impresa venga visto non come un obbligo verso il passato, ma come un vero e proprio progetto di futuro condiviso. Un altro aspetto fondamentale riguarda il modo in cui viene gestito l'ingresso della nuova generazione in azienda, che dovrebbe avvenire attraverso percorsi di formazione seri e non essere il risultato automatico del legame di sangue. Quando ci sono più figli o cugini coinvolti, poi, è ancora più importante mettere tutto per iscritto, per evitare fraintendimenti e tensioni. Tra i motivi più frequenti che portano al fallimento del passaggio generazionale si trovano la confusione tra i ruoli di proprietà, governo e gestione, la mancanza di un vero passaggio di competenze, e spesso anche la scelta di consulenti poco adatti. In questo senso, affidarsi a professionisti esterni capaci di offrire una visione imparziale può fare davvero la

²² Banca d'Italia, *Le imprese familiari italiane*, Relazione Annuale 2022.

²³ Patti di famiglia: disciplina e pratica, in *Rivista del Notariato*, 2019.

differenza, aiutando a gestire meglio le emozioni e a mantenere il focus sugli obiettivi aziendali. In definitiva, affrontare una successione con più eredi richiede una pianificazione seria, il coraggio di prendere decisioni anche difficili e, spesso, la capacità di accettare l'aiuto di chi può guidare il cambiamento in modo più lucido e distaccato, perché solo così sarà possibile garantire una transizione serena e dare continuità al progetto imprenditoriale costruito nel tempo.

1.4 Strumenti Giuridici e Finanziari per il Passaggio Generazionale

Quando arriva il momento di pensare al futuro di un'impresa di famiglia, è normale concentrarsi su chi sarà il successore, ma spesso si sottovaluta quanto sia importante pianificare con attenzione ogni dettaglio del passaggio. Non basta scegliere una persona: bisogna anche creare le condizioni giuste per permettere all'azienda di andare avanti senza tensioni o blocchi. In questo senso, esistono diversi strumenti, sia giuridici che finanziari, che possono aiutare molto. Uno di quelli più utili è il patto di famiglia, che permette di stabilire già prima della successione a chi andrà l'impresa, evitando che al momento della divisione ereditaria scoppino conflitti tra fratelli o parenti. Anche lavorare sullo statuto della società è importante, perché inserire regole chiare su come avviene l'ingresso di nuovi soci o la cessione delle quote aiuta a evitare incertezze e malintesi. Alcune famiglie, poi, scelgono di firmare accordi tra soci, come i patti parasociali, che impongono decisioni condivise almeno nei primi anni di cambiamento, così da proteggere la stabilità interna. Dal punto di vista finanziario, invece, strumenti come i trust, le holding familiari o le polizze vita possono offrire una protezione concreta sia per il patrimonio aziendale che per gestire le posizioni di quegli eredi che magari preferiscono non essere coinvolti direttamente

nella gestione. Ovviamente, usare uno solo di questi strumenti non basta: il passaggio generazionale è una questione complessa, che va affrontata guardando sia agli aspetti legali che a quelli umani, cercando di bilanciare la storia della famiglia con il bisogno di innovare e guardare avanti. Per questo motivo, è fondamentale iniziare a pianificare per tempo, coinvolgere i membri della famiglia in modo trasparente e affidarsi a professionisti che conoscano bene sia il diritto societario sia le dinamiche familiari. Solo così il passaggio può diventare non un problema da rimandare, ma un'opportunità per far crescere ancora di più l'impresa.

1.4.1 Gli accordi di famiglia

All'interno del contesto appena delineato, in cui il delicato rapporto tra famiglia imprenditoriale e azienda richiede strumenti capaci di garantire la continuità dell'attività nel tempo, gli accordi di famiglia si configurano come strumenti imprescindibili, dovendosi tuttavia distinguere tra il più ampio concetto di accordi familiari, intesi come quell'insieme di principi, regole e valori che la famiglia adotta per orientare scelte e comportamenti sia nella sfera privata sia nell'ambito imprenditoriale²⁴, e il più specifico Patto di Famiglia, istituto giuridico formalmente disciplinato nel nostro ordinamento²⁵, volto a regolare il passaggio generazionale mediante il trasferimento, in vita, dell'azienda o di partecipazioni societarie a uno o più discendenti. Mentre gli accordi familiari, che possono assumere forme differenti a seconda del livello di formalizzazione raggiunto, si articolano in accordi informali, basati su tradizioni e intese verbali che costituiscono una regolamentazione

²⁴ Cfr. A. Leoni, *Gli accordi familiari nelle imprese di famiglia*, Milano, Giuffrè, 2018

²⁵ Articoli 768-bis e seguenti del Codice civile, introdotti dalla legge 14 febbraio 2006

embrionale; in accordi familiari formali, finalizzati a rafforzare il legame attraverso la condivisione di valori e modalità operative; e in accordi aziendali, miranti a disciplinare l'accesso, la carriera, la formazione, la remunerazione e la governance all'interno dell'impresa, ponendo le basi per una gestione ordinata dei rapporti tra famiglia e azienda²⁶, il Patto di Famiglia, che richiede la forma dell'atto pubblico notarile per la sua validità e prevede un regime fiscale agevolato a favore di chi si impegna a mantenere l'attività per almeno cinque anni²⁷, si presenta come uno strumento specifico, pensato per assicurare il trasferimento generazionale senza soluzione di continuità. Sebbene differenti per natura e struttura, tanto gli accordi familiari quanto il Patto di Famiglia si rivelano indispensabili per affrontare con successo il passaggio generazionale, in quanto capaci, attraverso la definizione di regole condivise e la gestione delle complessità relazionali tra famiglia e impresa, di garantire al contempo la stabilità aziendale e l'armonia familiare.

1.4.2 Gli accordi prematrimoniali

Nell'ambito dell'evoluzione del diritto di famiglia, la regolamentazione dei rapporti patrimoniali tra futuri coniugi e delle conseguenze economiche di un'eventuale crisi matrimoniale, pratica risalente ma oggi più che mai attuale, si è progressivamente affinata sino a confluire nella moderna figura degli accordi prematrimoniali, i quali,

²⁶ Cfr. F. Visconti, *Governare l'impresa familiare. Gli accordi e i patti di famiglia*, Milano, Egea, 2017

²⁷ Articolo 3, comma 4-ter, decreto legislativo 31 ottobre 1990, n. 346

(Testo unico sull'imposta sulle successioni e donazioni).

sebbene mutuati dai sistemi di common law²⁸, non trovano piena corrispondenza nel nostro ordinamento, delineandosi come strumenti volti a disciplinare anticipatamente gli aspetti patrimoniali in previsione di una possibile crisi coniugale, stipulabili sia anteriormente sia successivamente alla celebrazione del matrimonio, benché la denominazione usuale li riferisca solo alle intese precedenti. Se infatti negli Stati Uniti e nel Regno Unito tali accordi, pur soggetti a vincoli di equità sostanziale e di trasparenza informativa²⁹, sono ritenuti validi ed efficaci, nell'ordinamento italiano essi non sono ammessi in quanto concernenti diritti indisponibili³⁰, dovendosi invece fare riferimento alle convenzioni matrimoniali, disciplinate dall'articolo 162 del Codice civile, mediante le quali i coniugi, con atto pubblico, possono derogare al regime di comunione legale optando per la separazione dei beni, la comunione convenzionale o il fondo patrimoniale, ovvero agli accordi sulla vita familiare, previsti dall'articolo 144 c.c., che, non incidendo su diritti patrimoniali futuri, non richiedono particolari formalità e permettono di regolare la gestione della convivenza e l'indirizzo familiare³¹. In tale prospettiva, nel contesto del passaggio generazionale dell'impresa familiare, la definizione chiara e preventiva della titolarità dei beni familiari e aziendali, resa possibile attraverso tali strumenti, si configura come un elemento strategico per facilitare la pianificazione successoria e garantire, al contempo, la protezione del patrimonio imprenditoriale e la stabilità della governance familiare.

²⁸ Cfr. J. Scherpe, *Prenuptial Agreements and the Presumption of Equality*, in *International Journal of Law, Policy and the Family*, 2012.

²⁹ Cfr. A. Ward, *Prenuptial Agreements and the New Approach to Fairness*, Oxford University Press, 2015.

³⁰ Cass. civ., sez. I, 17 maggio 2012, n. 7766.

³¹ Cfr. G. Oberto, *Le convenzioni matrimoniali nel diritto italiano*, Milano, Giuffrè, 2011

1.4.3 Consiglio di famiglia

Nell'ambito della family governance, il Consiglio di famiglia si configura come un forum strutturato, all'interno del quale vengono discussi temi cruciali relativi all'attività imprenditoriale, alla gestione familiare e alla proprietà, svolgendo un ruolo fondamentale nella tutela delle relazioni personali, nella protezione del patrimonio e nella promozione della continuità aziendale³². Ritenuto da autorevole dottrina il più importante tra i meccanismi di governance familiare disponibili³³, il consiglio di famiglia si rivela strumento prezioso non solo per le grandi imprese familiari, ma anche per quelle di dimensioni più ridotte, potendo, in contesti caratterizzati da una sovrapposizione tra membri della famiglia, soci e amministratori, sostituire parzialmente meccanismi più formali di corporate governance quali le assemblee degli azionisti o i Consigli di amministrazione. In concreto, esso rappresenta la "voce della famiglia", in quanto consente l'espressione, la discussione e la condivisione dei valori e delle aspettative di ciascun membro, promuovendo il dialogo intergenerazionale, la coesione e lo sviluppo delle capacità funzionali all'esercizio responsabile della proprietà, quali l'ascolto, la comunicazione, la gestione dei conflitti e la leadership³⁴. Attraverso il consiglio di famiglia è inoltre possibile educare le nuove generazioni alla distinzione tra le questioni familiari e quelle aziendali, favorendo una gestione più consapevole del legame famiglia-impresa non solo per le generazioni presenti, ma anche per quelle future. La letteratura individua

³² Cfr. R. Gallo, *Il consiglio di famiglia nelle imprese familiari*, Milano, Egea, 2015.

³³ Cfr. J.A. Davis, *Governance for the Family Business*, Harvard Business Review, 1999.

³⁴ Cfr. I. Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, 1999.

diverse tipologie di consigli di famiglia, ciascuna corrispondente a una fase specifica del ciclo di vita dell'impresa familiare: nella fase di Founder Stage - Kitchen Table, i genitori fondatori coinvolgono i figli in età scolare attraverso incontri sporadici a scopo educativo; nella fase di Late Founder Stage - Dining Room, i figli divenuti giovani adulti partecipano a discussioni più formali, finalizzate alla preparazione della continuità generazionale; nella fase di Early Sibling Stage - Negotiating Table, sono presenti i genitori fondatori, i figli adulti e i nipoti giovani, mentre nella fase di Late Sibling Stage - Harvest Table la seconda e la terza generazione (fratelli e cugini giovani) assumono un ruolo centrale; infine, nella fase di Cousin Stage - Round Table, la governance familiare coinvolge prevalentemente i cugini adulti e la quarta generazione ancora giovane³⁵. In tale prospettiva, il consiglio di famiglia si configura come uno strumento essenziale per una pianificazione efficace del passaggio generazionale, in quanto, attraverso la discussione aperta, la condivisione di valori e la formazione delle nuove generazioni, contribuisce a garantire la continuità e il successo a lungo termine dell'impresa familiare, preservando al contempo l'armonia e la coesione della famiglia proprietaria, e operando in sinergia con altri strumenti, quali gli accordi familiari, nella definizione di regole chiare per la gestione e il trasferimento dell'impresa tra le generazioni.

1.4.4 Patto di famiglia

La legge 14 febbraio 2006, n. 55, ha introdotto nel Codice civile gli articoli dal 768-bis al 768-octies, che disciplinano il “patto di famiglia”. Questo istituto rappresenta

³⁵ Cfr. L. Neubauer, *The Family Business Lifecycle*, Family Business Review, 2003.

una deroga significativa al divieto dei patti successori, configurandosi come un contratto *inter vivos* finalizzato ad assicurare la continuità aziendale e il passaggio generazionale in maniera stabile e certa, evitando o limitando il rischio di future controversie successorie³⁶.

Il patto di famiglia è definito dall'art. 768-bis c.c. come “il contratto con cui l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote ad uno o più discendenti”.

La norma precisa che tale contratto deve realizzarsi compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare (art. 230-bis c.c.) e nel rispetto delle differenti tipologie societarie³⁷.

L'oggetto del patto di famiglia è quindi specificamente parametrato all'esercizio dell'attività di impresa, ai suoi beni e, nonché alle partecipazioni sociali.

Principale elemento costitutivo del patto di famiglia è la necessaria partecipazione al contratto del coniuge e di “tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore”. Questa previsione mira a garantire che i potenziali eredi legittimari siano informati e coinvolti nel passaggio, prevenendo future azioni di riduzione per lesione di legittima³⁸.

I beni trasferiti con il patto non sono computati per il calcolo del valore delle quote di legittima e non possono essere oggetto di contestazione da parte dei legittimari che hanno partecipato al patto e ricevuto la liquidazione prevista³⁹.

³⁶ Cfr. G. Oppo, Successione e impresa: il patto di famiglia, in *Rivista di diritto civile*, 2006, I, p. 453 ss.

³⁷ Cfr. G. Ferri Jr., *Il patto di famiglia: natura giuridica e disciplina*, Milano, Giuffrè, 2007.

³⁸ Cfr. A. Gambaro, *Il patto di famiglia e la tutela dei legittimari*, in *Le successioni*, a cura di G. Bonilini, Torino, Utet, 2010.

³⁹ Cfr. M. Dogliotti, *Successioni e donazioni*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 201.

L'introduzione del patto di famiglia offre numerosi vantaggi per la pianificazione del passaggio generazionale nelle imprese familiari: certezza e stabilità; continuità aziendale; flessibilità; vantaggi fiscali; superamento del divieto dei patti successori⁴⁰. Il patto di famiglia può essere utilizzato da qualunque imprenditore, anche piccolo e si applica sia in caso di impresa individuale che di impresa gestita in forma societaria. In caso di impresa familiare ai sensi dell'art. 230-bis c.c., è necessario coinvolgere nel patto anche tutti i partecipanti all'impresa familiare, liquidando i loro crediti e ottenendo la loro rinuncia al diritto di prelazione sull'azienda⁴¹. Tuttavia, il patto di famiglia potrebbe non essere lo strumento più adatto in tutte le situazioni. Ad esempio, in caso di incertezza sulle attitudini imprenditoriali dei discendenti, o quando non siano ancora definiti gli scenari del passaggio generazionale, altri strumenti, come ad esempio il trust, potrebbero offrire maggiore flessibilità e controllo⁴².

1.4.5 Il Trust

Il trust è un ulteriore strumento utilizzabile per il passaggio generazionale nelle imprese di famiglia.

È entrato nell'ordinamento italiano con la ratifica della Convenzione de L'Aja del 1° luglio 1985, tramite la L. 15 ottobre 1989, n. 364⁴³.

⁴⁰ Cfr. A. Zoppini, La trasmissione dell'impresa familiare: strumenti giuridici e limiti civilistici, in Quaderni di giurisprudenza commerciale, 2008, n. 262.

⁴¹ Cfr. C. Granelli, Il patto di famiglia tra impresa e successione, Milano, Ipsoa, 2013.

⁴² Cfr. L. G. Mezzasoma, Il trust nel passaggio generazionale dell'impresa, Milano, Egea, 2015.

⁴³ Cfr. L. 15 ottobre 1989, n. 364, in G.U. 25 ottobre 1989, n. 250.

È definito come un rapporto giuridico “istituito da una persona, il costituente” (o disponente), “con un atto tra vivi o mortis causa,” mediante il quale “dei beni” vengono “posti sotto il controllo di un trustee” nell’interesse di uno o più beneficiari o “per un fine specifico”. La validità di un trust è subordinata alla sussistenza delle cosiddette “tre certezze”: intenzione di costituirlo, beni determinati, finalità chiara. L’istituto si configura come un “patrimonio separato senza soggetto”, vincolato a una specifica destinazione. Questo assetto garantisce la protezione dei beni da eventuali creditori personali del disponente, del trustee o dei beneficiari⁴⁴.

Tradizionalmente, il passaggio generazionale era affidato a strumenti come la donazione o il testamento, che però possono generare conflitti tra i legittimari o determinare la disgregazione dell’azienda in caso di pluralità di eredi.

Il trust, invece, consente una gestione unitaria dell’impresa e una trasmissione ordinata delle partecipazioni, affidandone il controllo a un trustee nominato dal disponente.

L’atto istitutivo può contenere clausole che regolano il trasferimento dei beni al verificarsi di determinati eventi, come la maggiore età dei beneficiari o la morte del disponente.

Rispetto al patto di famiglia, il trust presenta maggiore flessibilità: può riguardare una gamma più ampia di beni, coinvolgere beneficiari diversi dai legittimari e non determina il trasferimento immediato della proprietà.

In contesti più complessi, si può ricorrere al cosiddetto trust holding, mediante cui una società capogruppo viene conferita al trust per gestire le partecipazioni in più

⁴⁴ Cfr. M. Lupoi, Istituzioni del diritto dei trust, Milano, Giuffrè, 2013.

società e garantire un governo unitario del gruppo familiare⁴⁵.

Tuttavia, il trust non può eludere le norme inderogabili sulla successione necessaria: l'art. 15 della Convenzione de L'Aja consente l'applicazione delle leggi interne che tutelano i legittimari, anche in presenza di un trust istituito all'estero.

Dal punto di vista fiscale, si discute tra tassazione in entrata (al momento del conferimento) e tassazione in uscita (al momento del trasferimento ai beneficiari).

Sebbene il trust non sia esplicitamente previsto tra le fattispecie esenti, resta applicabile l'esenzione prevista per il trasferimento di aziende o quote sociali a discendenti e coniuge⁴⁶.

Negli ultimi anni, la giurisprudenza italiana ha riconosciuto validità ai cosiddetti trust interni, istituiti e regolati in Italia ma sottoposti a una legge straniera scelta dalle parti, purché compatibile con i principi fondamentali dell'ordinamento.

In conclusione, il trust si configura come uno strumento sempre più rilevante per la pianificazione del passaggio generazionale nelle imprese di famiglia, grazie alla sua flessibilità e alla capacità di rispondere a esigenze complesse di protezione e trasmissione del patrimonio familiare⁴⁷.

1.4.6 La Holding Familiare

Una holding, nel contesto delle imprese familiari, può essere definita come una o più società intermedie attraverso cui una famiglia proprietaria detiene partecipazioni in

⁴⁵ Cfr. A. Zoppini, Trust e holding familiari: una soluzione per il governo dell'impresa di famiglia, in *Rivista delle società*, 2010.

⁴⁶ Cfr. Agenzia delle Entrate, Circolare n. 48/E del 6 agosto 2007.

⁴⁷ Cfr. L. G. Mezzasoma, *Il trust nel passaggio generazionale dell'impresa*, Milano, Egea, 2015.

una o più altre società⁴⁸.

In Italia, un numero considerevole di imprese familiari con ricavi superiori a 50 milioni di euro vede la partecipazione dei soci persone fisiche tramite queste holding.

La diffusione di tale strumento è legata alla sua utilità nella gestione sia dei processi di passaggio generazionale e delle dinamiche familiari, sia nella facilitazione del coinvolgimento di soci terzi mantenendo il controllo in capo alla famiglia⁴⁹.

La relazione positiva tra la dimensione aziendale e l'esistenza di una holding suggerisce che le imprese più grandi sono in grado di sopportare più agevolmente i costi societari aggiuntivi che la costituzione e la gestione di una holding comportano, comprendendone l'utilità.

Le holding consolidano il potere di controllo dell'impresa (o delle imprese) in capo alla famiglia proprietaria, anche in presenza di quote di minoranza detenute da soci terzi. Questo aspetto è cruciale per preservare la visione e i valori familiari nel lungo termine.

Oltre al ruolo di controllo, una holding può evolvere in un vero e proprio strumento per la creazione di valore. Inizialmente concepite per governare le dinamiche familiari e mantenere il controllo senza necessariamente dipendenti diretti, le holding possono dotarsi delle competenze imprenditoriali e manageriali necessarie per realizzare strategie di crescita, tramite acquisizioni mirate a entrare in segmenti di settore limitrofi a quelli di origine⁵⁰.

⁴⁸ Cfr. G. Corbetta, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea, 2010.

⁴⁹ Cfr. G. Minichilli – A. Calabrò – M. Brogi, *Governance delle imprese familiari: modelli, strumenti, casi*, Milano, Egea, 2014.

⁵⁰ Cfr. A. Zattoni – C. Cuomo, *La holding familiare come leva di sviluppo nelle imprese italiane*, in *Economia & Management*, n. 5/2011.

Le holding possono, inoltre, servire per coinvolgere soci terzi con quote di minoranza mantenendo il controllo in capo alla famiglia proprietaria. Questo può essere fondamentale per l'apporto di capitali freschi e competenze esterne senza compromettere la leadership familiare. Per evolvere in uno strumento di creazione di valore, la holding deve dotarsi di competenze di tipo finanziario, legale e fiscale, indispensabili per realizzare strategie di crescita tramite acquisizioni. È importante considerare che la costituzione e la gestione di una holding comportano dei costi societari aggiuntivi e una (talvolta lieve) complicazione dei processi decisionali. Tuttavia, la maggiore dimensione aziendale consente di sopportare questi costi supplementari, rendendo le holding uno strumento più accessibile e vantaggioso per le imprese più strutturate. La holding, quindi, può diventare un vero e proprio centro di competenze strategiche, capace di individuare opportunità di crescita, realizzare acquisizioni e gestire un portafoglio di partecipazioni in modo sinergico. Nonostante l'utilità delle holding, in Italia si riscontra ancora un numero troppo piccolo di holding in grado di diventare lo strumento principale per favorire processi di crescita intensa nelle imprese familiari. La holding, attraverso la corporate strategy e le acquisizioni, potrebbe portare le imprese italiane verso ruoli di leadership internazionale⁵¹.

In conclusione, le holding rappresentano uno strumento potente e versatile per il passaggio generazionale nelle imprese familiari italiane. Offrono vantaggi

⁵¹ Cfr. G. Brunetti, *La strategia della holding nelle imprese familiari: struttura, controllo e crescita*, Milano, FrancoAngeli, 2017.

significativi in termini di gestione del controllo familiare, agevolano la crescita strategica attraverso diversificazione e acquisizioni, e costituiscono lo strumento più idoneo per attrarre capitali esterni. Nonostante i costi e la complessità gestionale, i benefici superano spesso gli svantaggi, specialmente per le imprese di dimensioni maggiori.

1.4.7 Clausole statutarie

Le società a responsabilità limitata rappresentano la forma giuridica più comunemente adottata dalle imprese familiari, poiché la libertà statutaria consente di limitare la circolazione delle quote societarie, riconoscere diritti particolari a singoli soci o adottare sistemi di amministrazione peculiari, idonei ad appagare i bisogni e gli interessi della famiglia⁵².

I membri della famiglia partecipano all'attività d'impresa anche secondo le proprie capacità e inclinazioni personali. Pertanto, se l'obiettivo è proteggere la continuità dell'azienda, lo statuto della s.r.l. è lo strumento che più si adatta alle esigenze del capofamiglia che, detenendo anche la maggioranza dei voti, può modificarlo per affidare la gestione a chi ritiene più meritevole di succedergli. Per il trasferimento della governance, il capofamiglia può inserire nello statuto una clausola che indichi espressamente il soggetto destinato a ricoprire il ruolo di amministratore al momento della sua morte o al compimento di una certa età.

⁵² Cfr. G. Ferri Jr., *Le società a responsabilità limitata dopo la riforma*, Milano, Giuffrè, 2004.

Tuttavia, la successione dell'erede al socio non comporta automaticamente il subentro nella carica di amministratore, essendo necessaria la nomina ai sensi degli artt. 2475, comma 1, e 2479, comma 2, n. 2 c.c.

La dottrina si è interrogata sulla compatibilità tra l'autonomia statutaria delle s.r.l. e le modalità di nomina degli amministratori. Secondo un'interpretazione evolutiva, l'atto costitutivo può legittimamente stabilire modalità alternative, compresa la nomina a tempo indeterminato o sulla base di criteri che, di fatto, indicano una persona determinata⁵³.

La clausola statutaria può essere sospensiva, subordinata cioè alla cessazione dalla carica dell'attuale amministratore, ed è ritenuta legittima se contiene una designazione chiara e inequivoca del successore. Non è raro che, per evitare modifiche da parte degli eredi, lo statuto preveda l'unanimità dei consensi per l'eventuale revoca di tale clausola. In ogni caso, deve essere rispettata la quota di legittima prevista dalla normativa successoria.

Un altro strumento utile al passaggio generazionale è la trasmissione dei diritti particolari, come il diritto di nominare l'amministratore o di gestire l'impresa, attribuiti al capofamiglia ai sensi dell'art. 2468, comma 3, c.c. Tali diritti, trasmessi all'erede, garantiscono stabilità, poiché la loro modifica richiede il consenso di tutti i soci, salvo diversa previsione statutaria.

Più controversa è l'attribuzione di un voto plurimo o maggiorato al capofamiglia in ambito gestionale. La dottrina prevalente è contraria, ritenendo assente una base normativa, ma un orientamento minoritario ne ammette l'ammissibilità valorizzando

⁵³ Cfr. P. Montalenti, Le clausole statutarie nelle s.r.l.: autonomia e limiti, in *Rivista delle società*, 2010, n. 1.

la flessibilità dell'istituto⁵⁴.

Fondamentale è la questione della trasferibilità dei diritti particolari. La tesi tradizionale li considera legati alla persona del socio e non alla quota, ma parte della dottrina sostiene la possibilità di creare “quote speciali” con diritti incorporati, seppur con alcune riserve. Più condivisa è la possibilità, prevista dall’art. 2468, comma 4, c.c., di stabilire statutariamente la trasmissione *mortis* causa del diritto particolare. In presenza di più eredi, è possibile frazionare la quota, purché previsto dallo statuto. Tuttavia, i diritti particolari non si frazionano automaticamente con la quota, salvo previsione espressa. L’autonomia statutaria consente al capofamiglia di assegnare tali diritti a un solo erede, ma sarà necessario valutarne il valore ai fini della tutela delle legittime.

1.4.8 La Divisione Giudiziale

La divisione giudiziale è il procedimento di scioglimento di una situazione di comunione o contitolarità di proprietà o altri diritti reali su beni, che si applica quando due o più comproprietari non sono d’accordo su una divisione bonaria. Questo strumento può trovare applicazione nelle imprese familiari quando sorgono disaccordi tra i membri riguardo alla gestione o alla ripartizione del patrimonio aziendale o familiare in comproprietà⁵⁵. È considerata un rimedio estremo, attivabile solo quando non è possibile raggiungere

⁵⁴ Cfr. F. Corsi, I diritti particolari dei soci e la governance nelle s.r.l., Torino, Giappichelli, 2015.

⁵⁵ Cfr. G. Bonilini, Le successioni: comunione ereditaria e divisione, Milano, Giuffrè, 2011.

un accordo tra i contitolari. In altre parole, se uno o più comproprietari si oppongono a una divisione amichevole, la via giudiziale diventa l'unica percorribile. Questa situazione può riflettere non solo questioni economiche, ma anche tensioni relazionali, soprattutto in comunioni ereditarie caratterizzate da dinamiche familiari complesse.

L'azione di divisione giudiziale può essere promossa anche congiuntamente da tutti i comproprietari, non necessariamente solo in caso di disaccordo. Di fatto, basta la volontà anche di un solo partecipante alla comunione per avviare un procedimento che incide sulla sfera giuridica degli altri.

Il processo si articola in più fasi: inventario e stima dei beni, formazione delle quote e successiva attribuzione. Tuttavia, uno dei limiti principali dello strumento risiede nella cosiddetta "comoda divisibilità" dei beni.

Una comunione immobiliare, ad esempio, non è considerata comodamente divisibile se il frazionamento risulta impossibile, comporta un notevole deprezzamento economico, o pregiudica l'autonomo godimento delle singole parti.

Quando la divisione in natura non è possibile, il giudice può disporre la vendita del bene indivisibile e la ripartizione del ricavato tra i contitolari. In alternativa, può assegnare il bene al maggiore quotista, imponendogli il pagamento di un conguaglio agli altri⁵⁶.

In conclusione, sebbene la divisione giudiziale non rappresenti uno strumento tipico del passaggio generazionale, essa può diventare un mezzo risolutivo, benché

⁵⁶ Cfr. art. 720 c.c.; Cass. civ., sez. II, 20 febbraio 2004, n. 3394.

conflittuale, in contesti di comproprietà tra eredi o familiari, quando non si riesce a raggiungere un accordo sulla divisione o sulla gestione dei beni aziendali condivisi⁵⁷.

⁵⁷ Cfr. R. Calvo, *La divisione ereditaria. Profili sostanziali e processuali*, Torino, Giappichelli, 2015.

CAPITOLO II: ANALISI COMPARATA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN DIVERSI ORDINAMENTI GIURIDICI

Parlare di passaggio generazionale significa toccare un momento chiave nella vita di un'impresa di famiglia. È una fase carica di aspettative, ma anche di incertezze, in cui non si trasmette soltanto un'azienda, ma una storia fatta di valori, legami e visioni. In Italia, dove la gran parte delle imprese ha una base familiare, questo passaggio può diventare un vero banco di prova, soprattutto quando mancano strumenti semplici, norme chiare e una cultura diffusa della pianificazione. Proprio per questo, in questo capitolo si è scelto di guardare oltre i confini nazionali, per capire come altri Paesi affrontano questa sfida. Il confronto con ordinamenti europei e anglosassoni, infatti, può offrire spunti preziosi: non per imitare, ma per riflettere su soluzioni più flessibili, intuitive e vicine alla realtà. L'analisi che segue raccoglie esperienze, strumenti e modelli utili a ripensare la successione non come un problema da risolvere all'ultimo momento, ma come un'opportunità per costruire continuità, coesione e futuro. In fondo, ogni impresa di famiglia porta con sé qualcosa di unico: aiutare queste realtà a non perdersi nel passaggio di testimone è un obiettivo che riguarda tutti.

2.1 Introduzione: l'importanza di un approccio comparatistico per individuare le migliori pratiche nel passaggio generazionale

Quando si parla di passaggio generazionale, si tocca un momento davvero delicato nella vita di un'impresa familiare. Non è solo una questione tecnica di trasferire beni o quote, ma un processo più ampio, che riguarda anche l'equilibrio tra le persone coinvolte e la capacità dell'azienda di andare avanti senza perdere identità e solidità. In Italia il tema è particolarmente rilevante, considerando che la maggior parte delle imprese ha una gestione familiare. Eppure, gli strumenti giuridici e fiscali previsti oggi non sempre riescono ad accompagnare davvero le famiglie in questo passaggio. Alcuni strumenti sembrano troppo rigidi, altri poco conosciuti o poco adatti a contesti che cambiano in fretta. Per questo motivo può essere utile guardare a quello che succede fuori dai nostri confini. Confrontarsi con altri modelli significa vedere come si affrontano gli stessi problemi altrove e capire se certe soluzioni, magari più semplici o più flessibili, possono funzionare anche da noi. Da tempo l'Unione Europea invita gli Stati membri a rendere più chiaro e sostenibile questo momento di transizione, anche dal punto di vista fiscale⁵⁹. In alcuni ordinamenti strumenti come il trust, le holding o i patti di famiglia sono ormai parte della normale pianificazione imprenditoriale⁶⁰. In Italia, invece, si fa ancora fatica a adottarli con continuità, forse per scarsa conoscenza o per la sensazione che siano strumenti “da grandi aziende”. In realtà, con i giusti adattamenti, potrebbero aiutare tante imprese familiari a fare un

⁵⁹ Elefante G. – Meulepas M., *Alle sorgenti del futuro delle PMI italiane, in Patti di famiglia. Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa*, 2012; Corbetta G. – Minichilli A., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016.

⁶⁰ Trimarchi G., *Il passaggio generazionale nell'impresa*, in *Notariato*, 2024

salto di qualità. Ecco perché un confronto serio con le esperienze straniere può offrire un supporto concreto e stimolare riflessioni utili per rivedere alcune regole e rendere il sistema più vicino alla realtà⁶¹.

2.2 Il contesto europeo e le Raccomandazioni dell'UE

Il passaggio generazionale non è una questione che riguarda solo il nostro Paese. Anche in Europa ci si è resi conto, ormai da anni, di quanto sia importante aiutare le imprese familiari a gestire questo momento, che spesso mette a rischio la continuità aziendale. In tanti Stati membri le PMI rappresentano la spina dorsale dell'economia, e non è raro che siano proprio le aziende di famiglia a garantire occupazione, presenza stabile sul territorio e una certa solidità nel tempo. Il problema è che, senza una transizione ben organizzata tra una generazione e l'altra, molte di queste realtà rischiano di non farcela. È per questo che già nel 2006 la Commissione Europea ha invitato i singoli Stati ad affrontare la questione, chiedendo di eliminare quegli ostacoli – soprattutto fiscali e burocratici – che rendono difficile il ricambio⁶². Alcuni paesi hanno preso sul serio la raccomandazione e hanno introdotto riforme concrete: tempi più rapidi per le pratiche, meno tasse in caso di continuità aziendale, strumenti contrattuali più accessibili, come i patti successori o le clausole statutarie. Tutti

⁶¹ Russo T. V., *Il trust come strumento per disciplinare il passaggio generazionale*, in *I contratti*, 2024; Modano A. G., *Patti successori: vecchi orizzonti e nuove frontiere*, in *Notariato*, 2024; Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè, 2019

⁶² Commissione Europea, *Trasferimento di imprese – Continuità attraverso un nuovo inizio*, COM (2006) 117 def., Bruxelles, 14 marzo 2006.

interventi che servono a dare alle famiglie un minimo di respiro per potersi organizzare con calma. Il messaggio dell'Unione è chiaro: il passaggio generazionale va accompagnato, non ostacolato. Serve un sistema semplice, comprensibile, che dia fiducia a chi si trova a pianificare il futuro dell'impresa. In Italia qualcosa si è fatto, ma spesso il quadro normativo è ancora confuso, poco conosciuto o poco sfruttato. Per questo guardare cosa succede all'estero può essere utile: non per copiare, ma per prendere spunto da soluzioni che, magari con qualche adattamento, potrebbero funzionare anche da noi. Perché, se non si interviene per tempo, il rischio è che tante imprese scompaiano proprio nel passaggio da una generazione all'altra.

2.2.1 Le direttive europee per agevolare la successione generazionale

L'Unione Europea, pur non avendo una competenza diretta in materia di successione d'impresa, da tempo insiste sull'importanza di favorire il ricambio generazionale all'interno delle imprese familiari. Il motivo è semplice: ogni anno, migliaia di aziende rischiano di chiudere non perché non siano solide, ma perché mancano gli strumenti giusti per affrontare con serenità il passaggio da una generazione all'altra. Già nel 2006, la Commissione Europea aveva messo nero su bianco la questione, segnalando che troppe imprese sparivano al momento del passaggio di mano per

colpa di tasse troppo alte, burocrazia e poca preparazione⁶³. In pratica, si chiedeva agli Stati di fare di più per rendere questo momento meno traumatico: meno imposte, più semplificazione, ma anche più cultura della pianificazione. In effetti, è stato rilevato che in molti casi il passaggio generazionale viene gestito in modo tardivo o improvvisato, con il risultato di spaccature familiari o addirittura fallimenti⁶⁴. In questo scenario, l'Europa non ha imposto regole ma ha tracciato una direzione, stimolando gli Stati a muoversi per tempo e a adottare politiche concrete. Alcuni Paesi hanno risposto meglio di altri, introducendo agevolazioni fiscali mirate, programmi di supporto alla leadership giovanile o incentivi per la creazione di strumenti come le holding familiari. Non sono mancati poi gli sforzi di organizzazioni europee come la European Family Businesses, che da anni lavora per sensibilizzare le istituzioni e per condividere buone pratiche tra imprenditori di tutta Europa⁶⁵. Certo, resta ancora molto da fare, soprattutto per ridurre le disuguaglianze normative tra i vari ordinamenti. Ma il messaggio è passato: l'impresa familiare non è solo un affare privato, è una risorsa collettiva che va protetta, soprattutto nei momenti di maggiore fragilità, come quello del passaggio generazionale.

2.3 Confronto tra Ordinamenti Giuridici

⁶³ Commissione Europea, Comunicazione COM (2006)117 definitivo - Attuazione del Programma comunitario per la crescita e l'occupazione: trasferimento d'impresa, continuità della proprietà e promozione delle PMI, Bruxelles, 2006.

⁶⁴ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, Assolombarda, 2016, p. 6.

⁶⁵ Alberti F. G. – Ferrario S. (a cura di), *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. V-VIII.

Guardare a come altri Paesi affrontano il passaggio generazionale nelle imprese familiari è un esercizio utile per capire che questa sfida non riguarda solo l'Italia, ma è un tema sentito un po' ovunque. Ogni ordinamento giuridico, però, risponde in modo diverso, influenzato dalla propria cultura, dalla struttura economica e dalle tradizioni familiari⁶⁶. Ci sono Stati che hanno saputo costruire sistemi più flessibili e attenti alle esigenze delle famiglie imprenditoriali, offrendo strumenti capaci di accompagnare il momento del ricambio generazionale in modo più semplice e, spesso, meno conflittuale. Altri, invece, si trovano ad affrontare difficoltà simili alle nostre, ma adottano approcci differenti, che possono comunque offrire spunti interessanti. Il confronto, quindi, non è solo teorico, ma serve a mettere a fuoco cosa funziona altrove e cosa, magari, potrebbe essere adattato anche al nostro contesto⁶⁷. È anche un modo per riflettere su come rendere più efficace il nostro sistema, tenendo conto del fatto che ogni impresa familiare vive questo momento con caratteristiche proprie, ma dentro un quadro normativo che può aiutare o complicare le cose⁶⁸. I prossimi paragrafi analizzeranno proprio alcune esperienze straniere, cercando di cogliere modelli, strumenti e soluzioni che mettono al centro la continuità aziendale, il ruolo della famiglia e l'equilibrio tra le generazioni.

⁶⁶ Alberti F. G. – Ferrario S. (a cura di), *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, p. VIII.

⁶⁷ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, p. 12.

⁶⁸ Galimi N., *Continuità aziendale nel passaggio generazionale nella PMI*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 2011, p. 3.

2.3.1 Analisi di casi studio di altri paesi: modelli di successo e approcci innovativi

Il passaggio generazionale è una sfida che riguarda tutte le imprese familiari, non solo quelle italiane. In diversi Paesi si sono sviluppati modelli e strumenti pensati proprio per affrontare questo momento con maggiore serenità, spesso ottenendo risultati interessanti. In Germania, ad esempio, la successione viene affrontata con largo anticipo, e non è raro che le famiglie si affidino a consulenti già diversi anni prima del passaggio⁶⁹. Lo Stato tedesco prevede agevolazioni fiscali significative per chi mantiene viva l'attività dopo la successione, a patto che vengano rispettati determinati impegni, come la conservazione dei posti di lavoro o la continuità della gestione. In questo modo, si premia chi porta avanti l'impresa senza stravolgerla. In Francia, invece, uno degli strumenti più efficaci è il cosiddetto "Pacte Dutreil": un accordo che permette di trasferire l'impresa con imposte ridotte, se i membri della famiglia si impegnano a conservarne la proprietà e a gestirla per un certo periodo⁷⁰. È una misura che punta tutto sulla responsabilità e sulla coesione familiare, cercando di evitare che l'azienda venga spezzettata tra gli eredi o venduta frettolosamente. Anche nel Regno Unito il ricambio generazionale è molto sentito, pur senza una normativa specifica. L'approccio è più culturale che normativo: si investe sulla formazione dei giovani, sul loro coinvolgimento graduale in azienda e sul passaggio di competenze, più che su quello formale delle quote. Si tratta di un modello che punta tutto sulla credibilità e sull'esperienza. Negli Stati Uniti, invece, si fa largo uso di strumenti giuridici come i trust familiari, molto utili per proteggere il patrimonio e

⁶⁹ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 12-14.

⁷⁰ Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 18-21.

assicurare che il passaggio avvenga secondo i desideri dell'imprenditore⁷¹. Qui la pianificazione patrimoniale è spesso molto precisa e personalizzata, con l'obiettivo di ridurre il più possibile i rischi e le imposte. Quello che accomuna questi Paesi è la consapevolezza che il passaggio generazionale non può essere improvvisato: richiede tempo, dialogo, preparazione e, quando serve, anche il supporto di professionisti. Ma soprattutto, richiede una visione chiara del futuro dell'impresa e del ruolo che la famiglia vuole continuare a giocare al suo interno.

2.3.2 Esame delle normative specifiche in materia di successione d'impresa e patti di famiglia

Ogni ordinamento giuridico affronta la successione d'impresa secondo logiche proprie, spesso legate alla tradizione giuridica di riferimento, ma anche alla visione che ogni Paese ha del ruolo della famiglia nell'economia. In Italia, come già visto, il patto di famiglia rappresenta uno strumento importante, ma non sempre di facile utilizzo, a causa di vincoli formali, costi elevati e una certa rigidità applicativa. In altri Paesi, invece, la normativa offre soluzioni più snelle e, in alcuni casi, anche più efficaci. In Francia, ad esempio, il già citato Pacte Dutreil si inserisce perfettamente nella disciplina della successione d'impresa, permettendo un passaggio agevolato a patto che gli eredi rispettino impegni precisi sulla gestione e la conservazione

⁷¹ Elefante A. – Meulepas A., *Il passaggio generazionale dell'impresa familiare*, IPSOA, 2012, pp. 5-6.

dell'azienda⁷². La normativa francese appare più orientata alla protezione dell'impresa nel lungo periodo, premiando chi garantisce continuità. In Germania, il diritto successorio pone una forte enfasi sulla trasmissione ordinata del patrimonio, e l'ordinamento tedesco ha introdotto da tempo agevolazioni fiscali significative per la successione d'impresa, con regole chiare che stabiliscono benefici solo se l'attività prosegue per un determinato periodo⁷³. Si tratta di un meccanismo pensato per proteggere non solo il valore economico dell'azienda, ma anche la sua struttura occupazionale. Nel Regno Unito, pur in assenza di un equivalente del patto di famiglia, esiste una normativa fiscale "*l'entrepreneurs' relief*" (oggi "*business asset disposal relief*") che consente di ridurre l'imposizione sulla cessione d'azienda, favorendo il passaggio tra familiari o verso manager interni. È una logica più pragmatica, che punta a non ostacolare il trasferimento dell'attività. Infine, negli Stati Uniti, il sistema è basato su una forte personalizzazione: la successione può essere costruita attraverso strumenti come i trust o i buy-sell agreements, che permettono di modulare la transizione in modo flessibile, spesso in combinazione con piani di donazione progressiva⁷⁴. In tutti questi casi, si nota una maggiore attenzione alla semplificazione e alla programmazione, aspetti che ancora oggi in Italia faticano a diventare parte integrante della cultura d'impresa. Analizzare questi modelli non

⁷² Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 21-24.

⁷³ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 14-17.

⁷⁴ Elefante A. – Meulepas A., *Il passaggio generazionale dell'impresa familiare*, IPSOA, 2012, pp. 10-12.

significa rinnegare la nostra impostazione, ma riconoscere che esistono soluzioni più efficaci che mettono davvero la continuità aziendale al centro della normativa.

2.3.3 Approfondimento sulle tutele per i legittimari e le strategie per la loro liquidazione

Nel momento in cui si affronta una successione, uno degli ostacoli più sentiti soprattutto in Italia è rappresentato dai diritti dei legittimari. Si tratta di quei familiari che, per legge, devono ricevere una parte dell'eredità, anche se il testamento o le volontà del titolare dell'impresa dovessero dire altro. Questo vincolo, se da un lato garantisce una certa equità familiare, dall'altro può diventare un problema serio per chi vuole trasferire l'impresa a un solo erede, magari quello più coinvolto nella gestione o più preparato a guidarla. Il rischio è quello di dover spezzettare l'azienda o cedere quote per compensare gli altri, con conseguenze che possono mettere a rischio la stabilità del progetto imprenditoriale⁷⁵. In altri Paesi, però, questo tema viene affrontato in modo diverso. In Germania, ad esempio, è previsto che i legittimari possano essere liquidati in denaro, senza entrare nell'impresa, così da evitare divisioni che ne comprometterebbero l'efficienza⁷⁶. In Francia, esiste un sistema simile al nostro in termini di tutele, ma con qualche margine in più per trovare accordi che consentano una maggiore elasticità. Nei Paesi anglosassoni, come il

⁷⁵ Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 25-28.

⁷⁶ Elefante A. – Meulepas A., *Il passaggio generazionale dell'impresa familiare*, IPSOA, 2012, pp. 13-15.

Regno Unito o gli Stati Uniti, il concetto stesso di legittima non esiste, e chi lascia un patrimonio ha molta più libertà di decidere a chi destinarlo. Proprio per questo, in quei contesti è molto diffusa la pianificazione successoria attraverso strumenti come i trust, che servono proprio a evitare tensioni e a organizzare un passaggio ordinato, anche sotto il profilo fiscale. Quello che si può imparare da queste esperienze è che non basta avere regole scritte: serve un approccio che metta davvero in equilibrio le esigenze dell'impresa e quelle della famiglia. Liquidare i legittimari, quando è possibile e giusto, può essere una strategia utile per evitare conflitti e permettere all'azienda di continuare a camminare con una guida chiara e solida⁷⁷. La chiave, ancora una volta, sta nella pianificazione, nella trasparenza e nella volontà di trovare soluzioni che tengano conto delle persone, non solo delle norme.

2.4 Strumenti comparabili

Uno degli aspetti più interessanti quando si osservano le esperienze straniere in tema di successione d'impresa è la presenza, in molti ordinamenti, di strumenti che, pur chiamandosi in modo diverso, svolgono funzioni simili a quelle dei nostri istituti giuridici. Questo non significa che le soluzioni siano identiche, ma che esistono delle

⁷⁷ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 18-20.

corrispondenze utili da conoscere per comprendere meglio come altri Paesi affrontano il passaggio generazionale. Ad esempio, il trust che in Italia ha trovato una sua applicazione grazie al riconoscimento internazionale ma che non ha una disciplina autonoma nel nostro Codice civile – è uno strumento molto diffuso nei Paesi anglosassoni, dove viene utilizzato per separare la proprietà giuridica dal godimento economico e per tutelare il patrimonio in una fase di transizione. In contesti come quello britannico o statunitense, il trust rappresenta un vero e proprio pilastro della pianificazione familiare, e consente di proteggere l'azienda, garantire continuità e limitare le tensioni tra gli eredi⁷⁸. La holding familiare, invece, è presente anche in molti ordinamenti europei, spesso con assetti più flessibili rispetto a quelli italiani. In Francia e in Germania, ad esempio, l'adozione di strutture societarie di controllo consente una gestione più ordinata delle partecipazioni e un maggiore coordinamento tra i membri della famiglia, soprattutto in presenza di più rami familiari⁷⁹. Infine, strumenti analoghi al nostro patto di famiglia si ritrovano in ordinamenti che, pur non prevedendo un istituto con lo stesso nome, hanno introdotto forme di accordo intergenerazionale che permettono il passaggio dell'azienda evitando conflitti e frammentazioni. In Francia il già citato Pacte Dutreil ne è un esempio concreto, così come in Germania l'uso di contratti di trasferimento vincolati da clausole successorie⁸⁰. Questi confronti mettono in evidenza che non esiste una soluzione perfetta, ma che ogni ordinamento cerca, con i propri strumenti, di

⁷⁸ Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 28-31.

⁷⁹ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 21-23.

⁸⁰ Elefante A. – Meulepas A., *Il passaggio generazionale dell'impresa familiare*, IPSOA, 2012, pp. 16-18.

rispondere a esigenze comuni: tutelare l'impresa, rispettare gli equilibri familiari e garantire un futuro alla realtà imprenditoriale, anche quando cambia la generazione al comando.

2.4.1 Analisi dell'equivalente del trust, della holding e del patto di famiglia in altri ordinamenti

Quando si parla di strumenti per facilitare il passaggio generazionale, è inevitabile confrontare quelli utilizzati in Italia con le soluzioni adottate in altri Paesi. Anche se ogni ordinamento ha le sue peculiarità, spesso emergono strumenti che, pur con nomi diversi, svolgono funzioni molto simili. Il trust, ad esempio, è uno degli strumenti più emblematici di questo tipo di confronto. Nei sistemi anglosassoni – in particolare nel Regno Unito e negli Stati Uniti – il trust rappresenta una colonna portante nella gestione del patrimonio familiare. Viene utilizzato per proteggere l'impresa durante la transizione, garantire una continuità nella gestione e tutelare gli interessi sia degli eredi che dei beneficiari. In Italia, il trust è stato introdotto per effetto del

riconoscimento dei trust esteri secondo la Convenzione dell'Aja del 1985, ma rimane un istituto di applicazione più complessa e ancora poco diffuso⁸¹. La holding familiare, invece, è uno strumento ormai consolidato anche nel nostro ordinamento, ma in Paesi come la Francia o la Germania viene spesso utilizzata in forme più flessibili e con un impianto normativo che favorisce una gestione condivisa e una maggiore protezione del controllo familiare. In questi contesti, la holding viene vista non solo come uno strumento di coordinamento patrimoniale, ma anche come un mezzo per rafforzare l'identità dell'impresa e agevolare il passaggio delle quote senza traumi⁸². Infine, il patto di famiglia, che in Italia ha una disciplina dettagliata ma spesso rigida, trova corrispettivi interessanti in altre realtà. In Francia, come già visto, il Pacte Dutreil rappresenta un meccanismo efficace per facilitare il trasferimento dell'impresa mantenendo agevolazioni fiscali a patto di rispettare specifici vincoli. In Germania, pur mancando un istituto formalmente identico, si utilizzano contratti successori che permettono di ottenere risultati simili, come la stabilità della proprietà aziendale e la limitazione delle contestazioni tra eredi⁸³. Questi strumenti, pur diversi tra loro, hanno un obiettivo comune: creare le condizioni per un passaggio generazionale ordinato, in cui l'impresa possa continuare a vivere e a crescere, rispettando la volontà di chi l'ha fondata e le aspettative di chi la porterà avanti.

⁸¹ Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 31-34.

⁸² Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 23-25.

⁸³ Elefante A. – Meulepas A., *Il passaggio generazionale dell'impresa familiare*, IPSOA, 2012, pp. 18-21.

2.4.2 Le differenze nella tassazione dei trasferimenti di impresa

Uno dei momenti più delicati nella vita di un'impresa familiare è senza dubbio quello in cui bisogna passare il testimone. E, tra le tante difficoltà da affrontare, le tasse rappresentano spesso una delle più grandi. In Italia, per esempio, esiste un'agevolazione che consente di trasferire un'azienda o delle partecipazioni societarie ai figli senza pagare imposte di successione o donazione⁸⁴. Ma c'è un vincolo: chi riceve deve impegnarsi a mantenere attiva l'attività per almeno cinque anni. Una norma che, sulla carta, potrebbe aiutare molto, ma che nella pratica è poco conosciuta o viene vista come troppo complicata da gestire⁸⁵. In altri Paesi, invece, lo Stato è più presente e accompagna le famiglie in questo passaggio. In Francia, grazie al *Pacte Dutreil*, le imposte si abbassano notevolmente se l'impresa viene mantenuta all'interno della famiglia per un certo periodo⁸⁶. È una scelta che punta

⁸⁴ Loconte S. – Molteni B., *Trasferimenti di aziende e partecipazioni a favore dei familiari: ampliamento dell'agevolazione?* in *Il Fisco*, 25, 2024, pp. 2357-2361.

⁸⁵ Capolupo S., *Patto di famiglia: le incertezze civilistiche si ripercuotono sul regime tributario*, in *Il Fisco*, 40, 2023, pp. 3780-3782.

⁸⁶ Crosti R., Vignoli S., *Una sintetica panoramica della fiscalità successoria: dalla poco invidiabile Francia al quasi paradiso fiscale Italia*, in *Fiscalità & Commercio Internazionale*, 8-9, 2024, pp. 137-140.

sulla fiducia: lo Stato rinuncia a incassare subito, ma chiede in cambio continuità. In Germania, il discorso è simile: le esenzioni fiscali sono importanti, ma si ottengono solo se l'azienda continua a esistere e a lavorare per almeno cinque o sette anni, senza licenziare il personale. In pratica, si premia chi porta avanti l'impresa con serietà. Nel Regno Unito, invece, esiste il *Business Relief*, che in certe condizioni può annullare del tutto le imposte di successione legate all'attività d'impresa. Anche qui, però, ci sono regole precise da rispettare. Negli Stati Uniti, tutto è più personalizzato: ogni famiglia costruisce un piano ad hoc, usando strumenti come i trust o le società familiari, per ridurre l'impatto fiscale e proteggere il patrimonio. Quello che colpisce, osservando questi modelli, è l'approccio: in molti ordinamenti, le tasse non vengono viste come un ostacolo, ma come uno strumento per incoraggiare la continuità. In Italia, invece, la sensazione è spesso quella di doversela cavare da soli, in un sistema complicato e non sempre trasparente. Eppure, le basi per fare meglio ci sono: servirebbe solo una fiscalità più chiara, più semplice e più vicina alla realtà delle imprese di famiglia.

2.4.3 Le diverse impostazioni rispetto al divieto dei patti successori

Uno dei vincoli più rigidi nel nostro ordinamento in materia successoria è senza dubbio il divieto dei patti successori. Secondo il Codice civile italiano, infatti, nessuno può accordarsi sul contenuto di una futura successione prima che la persona interessata sia deceduta. È una norma pensata per proteggere la libertà del testatore e

per evitare pressioni o conflitti anticipati tra gli eredi⁸⁷. Ma nel contesto delle imprese familiari, dove spesso è necessario pianificare per tempo il passaggio di consegne, questo divieto può diventare un freno. Non poter stipulare accordi preventivi che riguardino la successione può creare incertezza, alimentare tensioni e, soprattutto, impedire una vera programmazione. In altri Paesi, invece, l'approccio è diverso. In Germania, ad esempio, i patti successori sono ammessi, purché stipulati con determinate forme e garanzie⁸⁸. Questo consente alle famiglie di decidere con chiarezza, prima ancora dell'apertura della successione, chi erediterà cosa, soprattutto quando c'è un'impresa da proteggere. Anche in Francia, pur in un sistema che tutela fortemente i legittimari, esistono margini per accordi successori che permettano una trasmissione più ordinata del patrimonio. Nei Paesi anglosassoni, come il Regno Unito e gli Stati Uniti, il concetto stesso di patto successorio non è vietato, e anzi la libertà di disporre dei propri beni è molto più ampia. Qui la successione si pianifica attraverso testamenti, trust, contratti e altri strumenti che consentono di definire in modo preciso come si trasmetterà il patrimonio. È un'impostazione più flessibile, che parte dal presupposto che la libertà contrattuale, se ben regolata, può essere un alleato prezioso per la stabilità familiare e aziendale. Guardando a questi modelli, viene naturale chiedersi se anche in Italia non sia arrivato il momento di ripensare almeno in parte questo divieto⁸⁹. Senza metterne in discussione i principi di fondo, si potrebbe

⁸⁷ Ferrario S., *Il patto di famiglia e il divieto dei patti successori: tra rigidità e aperture*, in *Famiglia e Diritto*, 3, 2021, pp. 227-230.

⁸⁸ Elefante A., *Successione e impresa familiare: esperienze comparate*, in *Il Diritto delle Famiglie e delle Persone*, 4, 2020, pp. 355-359.

⁸⁹ Alberti F. G., *Successione programmata e tutela dei legittimari*, Giuffrè Editore, 2018, pp. 44-46.

immaginare uno spazio più ampio per accordi tra familiari, da stipulare con attenzione e sotto controllo, ma capaci di garantire chiarezza e prevenire conflitti. In un'epoca in cui la pianificazione è diventata una necessità, soprattutto per le imprese di famiglia, forse anche il diritto successorio dovrebbe aprirsi a una maggiore fiducia nella volontà delle persone.

2.5 Criticità e considerazioni finali

Affrontare il passaggio generazionale in un'impresa di famiglia non è mai semplice. È un momento carico di aspettative, ma anche di timori, perché in gioco non c'è solo un'azienda, ma un'eredità fatta di storie, relazioni, sacrifici e valori. Dopo aver analizzato da vicino quello che accade in altri Paesi, viene spontaneo riflettere su ciò che funziona e su ciò che, invece, continua a mancare. In Italia, per esempio, non mancano le norme pensate per accompagnare questo passaggio, ma spesso restano sulla carta: troppo tecniche, troppo complicate, troppo lontane dalla realtà quotidiana delle famiglie imprenditoriali⁹⁰. Così, molti si trovano ad affrontare questa fase senza gli strumenti giusti o, peggio ancora, senza sapere che esistono delle opportunità concrete da cogliere. In altri ordinamenti, al contrario, si è scelto di puntare su regole più semplici, su incentivi chiari e su un approccio che parte da un principio fondamentale: fidarsi delle famiglie e aiutarle a pianificare. Questo fa la differenza. Non è solo una questione di leggi, ma di mentalità. In Italia manca ancora una vera

⁹⁰ Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 47-50.

cultura della pianificazione. Si tende a rimandare, a evitare il confronto, a sperare che le cose si sistemino da sole⁹¹. Ma nel passaggio generazionale, questo atteggiamento può diventare pericoloso. Più si aspetta, più aumentano i rischi di incomprensioni, conflitti o decisioni affrettate. Servirebbe invece una maggiore consapevolezza: comprendere che prepararsi non significa diffidare degli altri, ma assumersi la responsabilità di costruire il futuro dell'impresa e della famiglia. Le esperienze estere dimostrano che è possibile affrontare questo momento con serenità, se ci sono regole chiare, ma anche disponibilità al dialogo⁹². La sfida è tutta qui: trovare un equilibrio tra continuità e cambiamento, tra rispetto del passato e visione per il futuro. E accompagnare questo passaggio non solo con buoni strumenti giuridici, ma anche con umanità.

2.5.1 Le problematiche comuni e le specificità di ogni ordinamento

Nonostante le molte differenze tra i vari ordinamenti giuridici, c'è una cosa che accomuna quasi tutte le esperienze osservate: il passaggio generazionale, ovunque lo si guardi, è un momento complesso. Cambiano le regole, cambiano gli strumenti, ma le difficoltà di fondo restano spesso le stesse. L'incertezza su chi prenderà il timone,

⁹¹ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 26-28.

⁹² Elefante A., *Successione e impresa familiare: esperienze comparate*, in *Il Diritto delle Famiglie e delle Persone*, 4, 2020, pp. 360-363.

le tensioni familiari, il rischio che l'azienda si spezzi invece di proseguire unita, il peso della fiscalità e, soprattutto, la mancanza di una pianificazione chiara: sono problemi che attraversano i confini⁹³. Accanto a queste criticità comuni, però, ogni Paese ha sviluppato il proprio modo di affrontarle. Nei sistemi anglosassoni, come quelli del Regno Unito e degli Stati Uniti, si punta molto sulla libertà di scelta e sulla personalizzazione: ogni famiglia costruisce il proprio percorso successorio utilizzando strumenti flessibili, come trust e società familiari, pensati per adattarsi alle singole situazioni. È un approccio concreto, che responsabilizza le famiglie e valorizza la loro autonomia. Nei Paesi europei continentali, come Francia e Germania, le regole sono più strutturate, ma negli ultimi anni si è lavorato per semplificare e rendere più accessibili alcuni strumenti, come il *Pacte Dutreil* o i contratti successori. Anche qui, l'obiettivo è lo stesso: permettere all'impresa di continuare senza traumi. L'Italia, invece, si colloca in una posizione intermedia. Da un lato dispone di istituti giuridici validi, come il patto di famiglia o le agevolazioni fiscali per il trasferimento d'impresa; dall'altro, manca ancora una vera cultura della pianificazione⁹⁴. Si tende a rimandare, a evitare il confronto, a confidare nel fatto che le cose si sistemino da sole. Ma nella successione non è così. La verità è che nessuna legge, da sola, basta a garantire un passaggio sereno: servono anche consapevolezza, dialogo e fiducia. Comprendere come si muovono gli altri Paesi aiuta a guardare con

⁹³ Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 50-53.

⁹⁴ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 28-30.

più lucidità le scelte possibili anche nel nostro contesto⁹⁵. E forse il punto non è scegliere tra modelli alternativi, ma imparare a costruire un sistema che funzioni davvero, fatto di regole utili e persone pronte a prendersi cura del futuro.

2.5.2 Prospettive per il futuro e possibili miglioramenti

Guardando a ciò che accade in altri ordinamenti e riflettendo sulle criticità del sistema italiano, appare chiaro quanto margine ci sia ancora per migliorare la gestione del passaggio generazionale nelle imprese familiari. Le norme esistono, gli strumenti anche, ma ciò che spesso manca è un quadro normativo più semplice, accessibile e orientato al lungo termine. In Italia, servirebbe innanzitutto una riforma che renda più flessibili istituti come il patto di famiglia, ancora troppo rigido e poco utilizzato, oltre a un maggiore coordinamento tra le disposizioni civilistiche e quelle fiscali, che spesso procedono su binari separati⁹⁶. Un altro aspetto fondamentale riguarda la diffusione di una vera cultura della pianificazione⁹⁷. È importante che imprenditori, professionisti e famiglie siano accompagnati fin dall'inizio in questo percorso, anche attraverso campagne informative, incentivi e linee guida chiare. Alcuni ordinamenti, come quelli di Francia e Germania, hanno dimostrato che è possibile costruire

⁹⁵ Elefante A., *Successione e impresa familiare: esperienze comparate*, in *Il Diritto delle Famiglie e delle Persone*, 4, 2020, pp. 364-366.

⁹⁶ Alberti F. G. – Ferrario S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Giuffrè Editore, 2019, pp. 58-60.

⁹⁷ Corbetta G., *Guida per i passaggi generazionali*, Assolombarda, 2016, pp. 31-33.

meccanismi in grado non solo di agevolare il passaggio d'impresa, ma anche di incentivarlo attivamente, a condizione che vengano rispettati determinati impegni. L'Italia potrebbe trarre ispirazione da questi modelli, adattandoli alla propria realtà, per offrire fiducia e strumenti concreti alle famiglie che vogliono prepararsi per tempo. Non si tratta di copiare altri sistemi, ma di creare un contesto più favorevole, in cui il ricambio generazionale non venga vissuto come un problema da evitare, ma come una fase naturale della vita aziendale. Guardare al futuro significa anche saper ascoltare le esigenze delle nuove generazioni, valorizzarne il ruolo e integrare le competenze innovative che possono portare. Solo così il passaggio generazionale potrà trasformarsi in un'opportunità reale di crescita, continuità e rilancio⁹⁸.

Conclusione

In questo capitolo abbiamo cercato di capire cosa davvero funziona – e cosa invece continua a essere un ostacolo – quando si parla di passaggio generazionale nelle imprese di famiglia, in particolare in Italia. Il confronto con altri Paesi ci ha aiutato a vedere che ci sono strumenti più semplici e approcci più flessibili, pensati per accompagnare davvero le famiglie in un momento così delicato. Non si tratta solo di leggi o aspetti tecnici, ma di visione, di cultura e, soprattutto, della capacità di pianificare per tempo.

Dopo aver analizzato le principali differenze tra ordinamenti e raccolto spunti utili per migliorare il nostro sistema, è arrivato il momento di andare oltre la teoria. Perché

⁹⁸ Galimi N., *Continuità aziendale nel passaggio generazionale nella PMI*, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 2011, p. 8.

le idee, per essere davvero efficaci, devono dimostrare di funzionare anche nella pratica.

Ed è proprio questo che faremo nel prossimo capitolo: entreremo nella storia del Piloda Group, un'impresa familiare italiana che ha vissuto in prima persona la sfida del passaggio generazionale. Una sfida che ha affrontato con determinazione, visione strategica e un forte legame con i propri valori.

Sarà l'occasione per vedere da vicino come, anche partendo da situazioni complesse, sia possibile costruire un percorso solido, in grado di tenere insieme tradizione e innovazione, passato e futuro.

CAPITOLO III: ANALISI DEL CASO SPECIFICO: RIORGANIZZAZIONE SOCIETARIA E SCELTA DELLA HOLDING. PILODA GROUP

Dopo aver esplorato nel dettaglio le soluzioni giuridiche adottate a livello europeo e internazionale per gestire il passaggio generazionale nelle imprese familiari, è arrivato il momento di scendere nella realtà concreta, perché i modelli e le teorie diventano davvero utili solo quando dimostrano di funzionare nella pratica: in questo capitolo racconteremo la storia del Piloda Group, un'impresa familiare italiana che ha saputo affrontare con successo il delicato momento del passaggio da una generazione all'altra, trasformando questa transizione non solo in un'opportunità di crescita organizzativa ed economica, ma anche in un'occasione per rafforzare i valori e l'identità aziendale, riuscendo così a combinare tradizione e innovazione, superando le difficoltà grazie al confronto aperto tra le generazioni e dimostrando come, nonostante le dinamiche e le emozioni tipiche delle famiglie imprenditoriali, sia possibile costruire un futuro solido e duraturo.

3.1 Introduzione: profilo dell'impresa familiare e contesto di crescita

Il Piloda Group è una struttura organizzativa di proprietà e gestione familiare, guidata da valori di impegno e dedizione al lavoro.

Il coinvolgimento diretto della famiglia garantisce l'impegno verso la sostenibilità e la qualità, che si riflettono in ogni decisione, testimoni sono le lunghe relazioni intraprese con i clienti.

La continuità della leadership familiare garantisce che la mission aziendale, cioè il rispetto per la tradizione senza rinunciare all'innovazione, sia costantemente perseguita, diventando un esempio ed una guida per le generazioni future.

La dedizione del gruppo verso la conservazione del patrimonio culturale, operata attraverso la restaurazione delle proprietà storiche e attraverso la sostenibilità, si tramuta nel rispetto e nella promozione della tradizione e delle opere di sviluppo moderno, valorizzando la comunità ed i diversi progetti.

3.1.1 Storia e settore di appartenenza

La storia imprenditoriale di Piloda Group affonda le sue radici nella Napoli del secondo dopoguerra, in un contesto socioeconomico fortemente segnato dalla ricostruzione. In quegli anni, il tessuto imprenditoriale del Sud Italia era caratterizzato da microimprese artigiane prive di strutture organizzative formalizzate.

In questo contesto si inserisce l'attività di Donato Di Palo, fondatore di una piccola impresa artigiana che già allora collaborava con importanti aziende napoletane impegnate nella realizzazione di opere di rilievo per la città.

Tra i progetti a cui contribuì figurano anche grandi opere pubbliche come il Politecnico e lo Stadio San Paolo di Napoli. L'impegno e l'attenzione alla qualità

costruttiva rappresentarono i primi mattoni di quella che, negli anni, sarebbe poi diventata una realtà imprenditoriale strutturata.

Con l'ingresso della seconda generazione, rappresentata dal figlio di Donato Di Palo, Antonio Di Palo, l'attività familiare intraprese un nuovo percorso. Egli costituì una propria ditta individuale, mantenendo la vocazione artigianale, ma dotandosi di una struttura organizzativa inizialmente composta da tre unità: un collaboratore tecnico, un collaboratore amministrativo ed egli stesso.

L'impresa operava prevalentemente nell'ambito dei lavori privati di media-alta rilevanza. In seguito, l'azienda consolidò la propria posizione collaborando con società di primaria importanza, tra cui Condotte d'Acqua S.p.A., eseguendo interventi infrastrutturali significativi. Questa fase segnò un'evoluzione della struttura organizzativa, che venne potenziata con l'inserimento di nuove figure qualificate, sia in ambito tecnico che amministrativo.

Verso la fine degli anni Settanta, l'impresa subì un'ulteriore trasformazione, orientandosi progressivamente verso il settore immobiliare. In questa fase, l'attività si concentrò sullo sviluppo di investimenti immobiliari autonomi, proseguendo in tale direzione fino alla fine degli anni Novanta.

Con l'inizio degli anni 2000, l'ingresso della terza generazione determinò una svolta significativa nella storia dell'azienda. Con la base forte data dalle competenze tecniche acquisite sul campo e dall'esperienza trasmessa da Antonio Di Palo, si decise di cambiare radicalmente il core business, orientando l'attività verso il settore dei lavori pubblici.

Questo nuovo orientamento fu accompagnato da una profonda riorganizzazione interna. Tra le prime misure adottate vi furono la creazione di un ufficio gare e contratti, un ufficio amministrativo dedicato alla gestione e al controllo, e il rafforzamento dei dipartimenti tecnico e amministrativo, curati direttamente dagli esponenti della terza generazione, in linea con i percorsi di studio e formazione da essi intrapresi.

L'evoluzione di Piloda Group è proseguita nei decenni successivi attraverso una serie di tappe significative che ne hanno consolidato la crescita e la diversificazione settoriale, come illustrato nella seguente cronologia:

Cronologia del Gruppo Piloda:

- **1953–1959:** Il fondatore, Donato Di Palo, opera come capomastro in progetti edilizi di rilevanza locale, affinando la sua maestria artigiana.
- **1957:** Antonio Di Palo fonda una ditta individuale, dando inizio a un nuovo corso imprenditoriale.
- **1998:** Con l'ingresso della terza generazione, la famiglia costituisce una nuova società, ampliando l'attività oltre i confini regionali e dando vita alla divisione lavori pubblici.
- **2010:** Il Gruppo entra nel settore navale, segnando l'inizio dell'attività nella cantieristica navale e nei servizi connessi.
- **2014:** Viene ampliata l'operatività con l'ingresso nel settore dell'edilizia civile, in parallelo alle attività marittime.

- **2015–2018:** Viene acquisita una struttura dedicata al refitting e alla manutenzione di yacht, consolidando le collaborazioni con le autorità marittime.
- **2019:** Un'importante commessa di refitting porta alla ricerca di un cantiere navale di dimensioni maggiori.
- **2022:** L'acquisizione di nuove commesse strategiche nel settore navale e marittimo è accompagnata dal lancio del nuovo marchio "Ad Astra".
- **2024:** Una rilevante commessa edilizia e l'acquisizione di un ulteriore cantiere navale rappresentano un passo importante verso l'espansione, aprendo nuove prospettive nel mercato della cantieristica navale.
- **2025:** Piloda Building avvia un progetto di rigenerazione urbana a Napoli, denominato Re-Start Scampia, segnando l'inizio di una nuova fase di sviluppo territoriale sostenibile.

La cronologia dell'evoluzione di Piloda Group testimonia la trasformazione di un'impresa familiare che, nel corso di tre generazioni, è passata da piccola realtà artigiana a gruppo industriale diversificato, capace di coniugare tradizione e innovazione, qualità delle maestranze e visione imprenditoriale, all'interno di un percorso di crescita organica e strutturata.

3.1.2 Struttura proprietaria e di Governance attuale

Il Piloda Group è il risultato di una idea che guarda al futuro, con l'obiettivo chiaro di includere le generazioni successive trasformando i valori che la famiglia tramanda nel tempo, adattandone di conseguenza il modello di governance.

La priorità dell'azienda è ed è sempre stata quella di assicurare una visione strategica unica capace di durare nel tempo, alimentando un rapporto diretto e trasparente sia con i collaboratori interni, sia con i clienti e stakeholders.

In questo contesto quindi il passaggio da una generazione all'altra non è solo una cessione di responsabilità, ma è un processo che punta all'innovazione ed al rinnovamento dei processi, guidato da una visione comune orientata alla crescita sostenibile e all'eccellenza.⁹⁹

Lo sviluppo societario del Piloda Group segue una logica del controllo centralizzato, contrapponendo una operatività distribuita in modo regolare. Al vertice troviamo Prima S.r.l., la holding madre che rappresenta il cuore amministrativo e strategico del gruppo.

Da questa discende Piloda Group, una sub-holding operativa che coordina le attività dei tre principali rami aziendali: Piloda Yachting, Piloda Shipyard e Piloda Building. In questo modo, la struttura consente un'assegnazione flessibile e specializzata delle diverse aree di business, anche se forte è l'allineamento con la visione e i valori condivisi dal gruppo.

Le divisioni agiscono con un'elevata autonomia operativa, ma condividono comunque le risorse, il know-how e le finalità comuni. La strutturazione multilivello

⁹⁹ Bresciani, S., & Ferraris, A. (2016). *Governance e management delle imprese familiari*. Giappichelli.

permette una grande efficienza nella gestione delle attività, una capacità di risposta ai cambiamenti di scenario di mercato superiore e una distribuzione delle competenze davvero ottimale.

Ciò che rende la governance del Piloda Group unica e fonte di vantaggio competitivo si basa su una serie di elementi distintivi. Tra le tante, sicuramente quelle più rilevanti riguardano l'eccellenza operativa, che rende l'azienda costantemente impegnata a migliorare i propri processi, adottando pratiche innovative e tecnologie all'avanguardia.¹⁰⁰

Ma non solo, lo stile di governance del Piloda Group riesce a facilitare la buona riuscita delle strategie commerciali, a gestire le risorse in maniera più prudente, il che contribuisce a mantenere solida la struttura finanziaria.

Non è quindi difficile immaginare come una gestione simile possa incoraggiare anche lo sviluppo e la diversificazione commerciale, puntando sull'innovazione dei processi e dei prodotti, sposando anche le più avanzate pratiche ESG.

La divisione Piloda Shipyard unisce la tradizione del lavoro artigianale made in Italy con la più moderna ingegneria navale. L'alta qualità nei servizi di costruzione, manutenzione e riparazione sono i segni distintivi dell'azienda, che offre servizi e soluzioni personalizzate in grado di soddisfare i clienti più esigenti.

Nello stesso modo, Piloda Yachting rappresenta un altro punto fondamentale nel piano di espansione del gruppo. Questa divisione è stata fondata per accrescere la qualità dell'esperienza offerta alla clientela, migliorare l'affidabilità operativa delle imbarcazioni e mantenere il valore patrimoniale degli stessi.

¹⁰⁰ Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Cambridge University Press

A supporto di queste esigenze, è stato cruciale selezionare e formare figure altamente qualificate in possesso di abilità specifiche ed aggiornate rispetto alla innovazione e all'evoluzione del comparto.

La value proposition di Piloda Yachting risiede invece nella capacità di aggregare il patrimonio dei vari cantieri in una rete sinergica e operativa in tre sedi in Italia strategicamente posizionate.

La vision generale del Gruppo invece è estremamente focalizzata non solo sulla generazione del valore. Il Piloda Group, infatti, vuole essere anche protagonista nel contesto sociale, cercando di ottenere un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente. Per questo è facile notare come l'azienda unisca il rispetto verso gli individui e l'innovazione all'impegno verso l'etica, integrandole come nocciolo duro della cultura aziendale e che tende poi ad esportare all'esterno come segno distintivo e riconoscibile.

3.1.3 Ingresso della Nuova Generazione: competenze e aspettative

Negli anni precedenti l'azienda è stata guidata dalla prima generazione in modo esclusivo, quindi senza la possibilità di partecipazione o intervento esterno.

Oggi non è più così e le generazioni successive della famiglia Di Palo stanno assumendo gradualmente una posizione sempre più rilevante nella gestione operativa dell'impresa.

Questo cambio generazionale rappresenta una grande opportunità per il gruppo, ma ovviamente nasconde anche delle insidie. L'ingresso delle nuove generazioni è stato ovviamente programmato e non simbolico; infatti, questo è il frutto di un processo

che si basa sulle competenze specifiche acquisite da ogni nuovo membro e dalla visione aziendale, chiaramente strategica e lungimirante.

La nuova generazione è rappresentata quindi da giovani formati e preparati in ambito internazionale, che ha la capacità di infondere caratteristiche globali al Gruppo. Le nuove competenze, che possono comprendere il Marketing, anche digitale, il management innovativo, la finanza e l'ingegneria, contribuiscono ad arricchire notevolmente il know-how dell'azienda.

Le generazioni recenti infatti pongono un'attenzione particolare ai temi legati alla sostenibilità, alle nuove tecnologie e le conseguenti transizioni, così come alla digitalizzazione dei processi, tutti aspetti cruciali per affrontare le sfide del mercato globale.

L'obiettivo comune è quello di unire l'esperienza e la solidità della struttura esistente con idee fresche e approcci moderni. In particolare, la nuova generazione punta a rafforzare l'integrazione tra le diverse business unit: Piloda Building, Piloda Shipyard e Piloda Yachting promuovendo sinergie operative e strategie trasversali orientate alla crescita sostenibile e all'internazionalizzazione.

Le aspettative rispetto a questa fase di transizione sono dunque molto elevate, ma al contempo bilanciate: dall'uno lato, infatti, i responsabili d'impresa hanno l'obbligo morale però concreto di mantenere, almeno in parte.

La presenza della nuova generazione nell'attività consente anche di rafforzare da un lato i tratti inconfondibili dell'impresa e dall'altro la loro identità familiare, proponendola non solamente come marchio, ma come reale punto di forza in un mondo sempre più imperscrutabile.

Questo ricambio generazionale, quindi, non è soltanto una questione di successione, ma un momento strategico di rilancio e rinnovamento, in cui tradizione e innovazione si fondono per costruire il futuro del Piloda Group.

3.2 La riorganizzazione aziendale

La riorganizzazione aziendale del Piloda Group è avvenuta negli ultimi anni ed ha avuto l'obiettivo di rendere più moderna, efficiente e sostenibile la gestione, provando ad essere molto più competitivi sul mercato.

La struttura ad holding è sicuramente la trasformazione più significativa, ma anche più evidente di questo percorso, con la nascita della società capogruppo Prima s.r.l.

Nella storia dell'azienda questo rappresenta un momento cruciale, perché consente una suddivisione su più livelli delle responsabilità ed una governante molto più robusta. Il Gruppo, in questo modo, adotta quindi una struttura piramidale dove l'obiettivo e la sfida principale è coordinare in modo efficace ed efficiente le 3 aree strategiche: Piloda Building, Piloda Shipyard e Piloda Yachting.

Ovviamente data la composizione, questo assetto permette una autonomia gestionale molto più completa ed incisiva per le singole divisioni, pur mantenendo un forte controllo strategico centralizzato.

Il cambio organizzativo non poteva certo non portare con sé nuovi strumenti di gestione, di una cultura aziendale orientata all'innovazione e di una maggiore presenza di nuove generazioni in ruoli chiave.

Grazie a questo, il gruppo è diventato molto più dinamico ed in grado di rispondere più rapidamente alle sollecitazioni del mercato, con una prospettiva integrata delle sfide del futuro.

Le principali direttrici di questo cambiamento sono state l'adattamento al mercato, il miglioramento dell'efficienza e la protezione del patrimonio familiare, sia economico che valoriale.

3.2.1 Adattamento al mercato e miglioramento dell'efficienza

L'obiettivo principale da raggiungere riorganizzando la struttura aziendale del Piloda Group, è sicuramente stato quello di acquisire la capacità di adattamento ai mutamenti esterni, cioè quelli del mercato e del settore in cui il Gruppo opera, cambiamenti che soprattutto negli ultimi anni stanno diventando sempre più imprevedibili e repentini. Questo nuovo assetto consente una gestione più efficiente e mirata delle singole business units, mantenendo però una visione strategica unitaria. In particolare, la scelta è ricaduta sul modello ad Holding, che vede a capo la società Prima Srl, quindi come società capogruppo, e tre divisioni operative che sono: Piloda Building, Piloda Shipyard e Piloda Yachting

Operativamente, l'azienda ha dovuto rivedere dalla base i processi interni, cercando di adattiarli alla nuova fisionomia aziendale ma in alcuni casi, anche ricostruendoli da capo. L'introduzione di sistemi digitali per la gestione e per il controllo, e le funzioni trasversali come risorse umane, legale, IT sono poi una naturale conseguenza dell'evoluzione della struttura societaria.

Le singole divisioni risultano autonome nella gestione dei processi ma anche dei progetti da seguire e portare a termine, così come nella risposta alle esigenze dei clienti. In settori dinamici come quello della cantieristica e della nautica, la capacità di adattarsi rapidamente è fondamentale, quindi è molto importante che le unità siano

ben collegate e facilmente gestibili, ma è necessario soprattutto che ognuna sia capace di autogestirsi anche in situazioni critiche, presentando caratteristica di autosufficienza.

La divisione Piloda Shipyard, ad esempio, ha sviluppato un sistema di project management focalizzato sulla personalizzazione delle commesse e sulla riduzione dei tempi di esecuzione, promettendo quindi un risultato finale rapido, preciso ed estremamente soddisfacente. Allo stesso modo Piloda Yachting ha creato una rete di cantieri altamente sinergici distribuiti sul territorio in modo strategico, per offrire un servizio di manutenzione rapido ed efficace sia a livello nazionale che internazionale.

Adattarsi al mercato non vuol dire soltanto essere al passo con i processi strategici e commerciali, in questo periodo storico, infatti, è sempre più importante per le aziende anche l'allineamento al pensiero sociale dei propri consumatori, che ad oggi sposa sempre di più gli obiettivi UE di Agenda 2030 ed i criteri ESG.

Il rispetto per l'ambiente, la sensibilità per le comunità di riferimento e il desiderio di garantire la massima trasparenza nell'organizzazione non sono più meri obbiettivi etici, ma sono elementi fondamentali alla buona percezione della struttura e del marchio agli occhi dei consumatori, i quali sono sempre più orientati a scelte sostenibili non solo in tema ambientale, ma anche sociale e di welfare.

3.2.2 Protezione del patrimonio familiare

La seconda direttrice fondamentale della riorganizzazione del Piloda Group si concentra sulla protezione del patrimonio familiare. Questo significa non solo tutelare gli asset materiali dell'impresa, ma anche salvaguardare il capitale umano, culturale e valoriale che è stato costruito nel tempo.¹⁰¹

Per un'azienda a conduzione familiare, gestire il passaggio generazionale e proteggere l'identità imprenditoriale sono aspetti centrali che non hanno ripercussioni esclusivamente sugli aspetti strategici ed economici, ma anche un forte ritorno positivo nella percezione positiva del Gruppo.

La trasformazione in holding, con Prima S.r.l. come società madre è stata uno degli strumenti principali per garantire questa protezione.

La struttura a holding ha reso possibile separare le diverse aree operative, cioè: costruzioni, cantieristica navale e nautica.

Questo ha permesso di ridurre i rischi e contenere le responsabilità ma ha anche creato un contesto gestionale più adatto per affrontare successioni, investimenti e crescita futura.

Questo assetto facilita anche l'ingresso di partner esterni o la gestione di operazioni straordinarie, senza compromettere il controllo familiare sul core business.¹⁰² Dal punto di vista patrimoniale, è stato cruciale mettere in sicurezza gli asset immobiliari

¹⁰¹ Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Cambridge University Press.

¹⁰² Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business Press

e produttivi cantieri, magazzini, capannoni e sedi operative che non solo alimentano le attività, ma rappresentano anche una parte significativa della ricchezza familiare. Inoltre, la necessità di proteggere il know-how è fondamentale, questo perchè le conoscenze, le competenze specialistiche e le relazioni costruite nel tempo con clienti, fornitori e istituzioni costituiscono un capitale intangibile per il Piloda Group. Non è difficile immaginare come nel tempo, la famiglia si sia impegnata a preservare ma anche a valorizzare il proprio patrimonio culturale, gestendo l'azienda con attenzione e valorizzando la formazione interna. Allo stesso modo, di grande importanza è la tutela del patrimonio di valori dell'azienda, che si fonda sull'integrità, sull'impegno per la qualità e sulla responsabilità sociale e ambientale.

Dal momento che gran parte della reputazione di una organizzazione aziendale si fonda sull'etica sociale ed ambientale, le organizzazioni che non prestano attenzione a queste tematiche ne subiscono di riflesso un calo della competitività. Il rispetto di solidi standard ESG (Environmental, Social, Governance) si configura non solo come un impegno etico, ma anche come una strategia che guarda al futuro, mantenere una azienda in grado di produrre beni e servizi green, la rende automaticamente una azienda più snella da gestire nel futuro.

Il nuovo assetto societario ha finalmente permesso l'ingresso della nuova generazione all'interno dell'azienda, inserendola in posizioni strategiche e garantendo un affiancamento graduale e consapevole.

Questo ha ridotto i rischi tipici del passaggio generazionale, assicurando al tempo stesso la continuità dell'impresa e la coerenza con la visione imprenditoriale originaria.

In conclusione, la protezione del patrimonio familiare nel Piloda Group non è un'azione difensiva, ma una leva per costruire il futuro su fondamenta solide, con uno sguardo rivolto all'innovazione, alla sostenibilità e alla longevità aziendale.

3.3 La Holding come strumento di riorganizzazione: una valutazione

Adottare la struttura societaria ad Holding segna un momento chiave per il Piloda Group, questa scelta è la risposta più appropriata all'esigenza di gestire in modo più efficace la complessità di un gruppo familiare che è in continua evoluzione.¹⁰³

Quando si valuta questa decisione, è importante considerare sia i potenziali vantaggi che le criticità legate alla sua applicazione pratica, specialmente per un'impresa che è cresciuta su valori profondamente radicati nella tradizione e nel legame diretto tra proprietà e operatività.

3.3.1 Vantaggi potenziali: centralizzazione, razionalizzazione e protezione

Nominare Prima S.r.l. come società capogruppo, permette di basare su un'unica autorità centrale il controllo e la direzione strategica di tutte le business units.

Di conseguenza, si ottiene una governance più solida e una pianificazione più efficace, migliorando il controllo su tutte le attività, pur mantenendo l'autonomia operativa delle singole divisioni.¹⁰⁴

¹⁰³ Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). *The Impact of Family Involvement on the Performance of Family Businesses: A Review of the Literature and Directions for Future Research*. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 335-354.

¹⁰⁴ Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass.

La sinergia esistente tra le diverse business units porta inoltre ad una maggiore efficienza ed efficacia ma anche più velocità nella gestione operativa, in questo è possibile ottenere maggior chiarezza nei rapporti sia interni che esterni all'organizzazione.

Un altro grande vantaggio di questo modello è la protezione del patrimonio familiare, la holding infatti consente la gestione settoriale del rischio. Grazie a strumenti giuridici specifici, è possibile mantenere il controllo familiare anche in caso di passaggi generazionali, espansioni della società o investimenti esterni.

Una parte importante consiste anche nei vantaggi di cui il sistema e successorio beneficia, la holding offre vantaggi concreti, facilitando la pianificazione del patrimonio e consentendo di ottimizzare la gestione delle quote e delle partecipazioni, proteggendo gli interessi della famiglia e garantendo la continuità aziendale.

3.3.2 Analisi Critica: adeguatezza della Holding al caso specifico

Anche se i vantaggi di introdurre un sistema ad Holding sono molto chiari, è bene considerare che la stessa organizzazione non è priva di criticità e bisogna affrontare il processo operando le giuste valutazioni.

È comune inizialmente una maggior difficoltà nell'affrontare un maggior livello di complessità di gestione amministrativa e burocratica, considerando la forte differenza tra le strutture organizzative. Avere una strategia ed un progetto di governance definito risulta fondamentale, definire i ruoli con chiarezza è un passo molto efficace per evitare sovrapposizioni o al contrario, dispersione di responsabilità.

Se da un lato questo permette una gestione più efficace, anche se complessa, dall'altro è inevitabile che si traduca anche in una crescita dei costi.

È normale però pensare come l'introduzione della Holding, che prevede l'inserimento di una capogruppo, possa facilmente creare distanza tra il vertice strategico e le altre società.

In situazioni simili è concreto il rischio di perdere il contatto diretto ed immediato con il mercato, che per decenni ha rappresentato uno dei fattori chiave del successo dell'azienda.¹⁰⁵

Un altro aspetto da tenere d'occhio è la coerenza tra autonomia e coordinamento. Le singole società operative devono avere la flessibilità di gestire le proprie attività, ma sempre all'interno di una visione unitaria. Avere una leadership capace di ascoltare, comprendere e allo stesso tempo avere una visione sistemica, utilizzando i giusti sistemi di controllo e coordinamento, è particolarmente importante per un gruppo che opera in settori diversi, ognuno con le proprie dinamiche e necessità specifiche che non possono essere trascurate.

La gestione del rapporto tra membri della famiglia e professionisti esterni va attentamente bilanciata per evitare conflitti o eccessivi squilibri nella gestione dell'azienda nella sua interezza.

Per questo motivo, anche se le complicazioni della transizione ad un modello ad Holding, la scelta di questa tipologia di struttura risulta una scelta plausibile e condivisa, anche rispetto alle dimensioni, all'esperienza e alla visione del Piloda Group.

¹⁰⁵ Hua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*

3.4 Alternative alla Holding: un confronto

Il processo di riorganizzazione aziendale ovviamente comprende una fase di scelta fondamentale, che riguarda la struttura portante dell'azienda stessa. Adottare una struttura a Holding permette sicuramente di ottenere molteplici vantaggi, ma non è sicuramente l'unica scelta. Esistono infatti numerose scelte possibili, la cui presa in considerazione varia in relazione alle dimensioni aziendali, da quanto essa sia diversificata, la presenza di più rami d'impresa, l'impostazione familiare se è presente o meno ed in ultimo le esigenze pratiche di governance.¹⁰⁶

Il confronto in questo caso, va operata tra le principali alternative alla holding, che sono sostanzialmente due modelli comuni e ricorrenti, ovvero il gruppo informale (o gruppo di fatto) e il modello societario accentrato, dove non c'è separazione tra proprietà e gestione.

Una delle soluzioni più comuni, specialmente tra le imprese familiari italiane di prima o seconda generazione, è il gruppo di fatto che consiste in un insieme di società collegate tra loro da legami di partecipazione, familiari o economici, ma senza una struttura formale di holding.¹⁰⁷

Spesso, si basa su un unico imprenditore o su un nucleo familiare che detiene quote in più società, ognuna con la propria autonomia giuridica, ma coordinate in modo informale.

Vantaggi principali:

¹⁰⁶ Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). *Finance in Family Business*. Family Business Review

¹⁰⁷ Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari: caratteristiche, governo, dinamiche*

Flessibilità gestionale: consiste nella capacità delle singole società del gruppo di adattarsi, perché la struttura lo permette, ai cambiamenti del mercato, anche se estremamente rapidi.

Basso costo amministrativo: Se non esiste una società capogruppo formale, è più semplice ridurre le spese amministrative.

Svantaggi:

Mancanza di coordinamento strategico: in questa struttura societaria, non è difficile perdere il controllo delle singole società, che potrebbero disallinearsi e perseguire obiettivi divergenti.

Rischio di sovrapposizioni e inefficienze: duplicazione di funzioni, conflitti di interesse tra soci o rami familiari.

Nel caso del Piloda Group, che opera in settori diversificati e ha un forte orientamento alla crescita, il gruppo di fatto sarebbe risultato inadatto a sostenere la complessità crescente e le esigenze di protezione patrimoniale.

Una seconda alternativa alla holding è rappresentata dalla società unica che gestisce internamente più divisioni operative, senza creare distinte entità giuridiche per ogni ramo. In questo caso, tutte le attività aziendali sono concentrate all'interno di un'unica S.r.l. o S.p.A., organizzata in comparti (es. edilizia, nautica, cantieristica), con una direzione generale che governa l'intero business.

Vantaggi:

Gestione semplificata: un solo bilancio, una sola governance, maggiore velocità decisionale.

Coordinamento diretto tra le attività: le sinergie operative sono immediate e non ostacolate da barriere giuridiche.

Maggiore controllo del flusso di cassa: tutte le risorse sono allocate centralmente.

Svantaggi:

Esposizione al rischio: un eventuale problema in una divisione può compromettere l'intera impresa.

Minore flessibilità fiscale e strategica: impossibilità di gestire in modo separato investimenti, vendite o dismissioni.

Difficoltà di successione: complicato distribuire in modo chiaro responsabilità e proprietà tra più eredi.

Il modello, se associato nello specifico al Piloda Group, si rivela incompatibile, questo perché credibilmente, avrebbe potuto limitare l'autonomia gestionale dei rami più innovativi (come Piloda Yachting o Shipyard) e avrebbe potuto esporre l'intero patrimonio aziendale al rischio di trasmissione, ad esempio dei rischi settoriali specifici derivanti dal ciclo edilizio.

Alla luce di queste alternative, la scelta del Piloda Group di strutturarsi come holding familiare risulta pienamente giustificata. Questo modello infatti permette di isolare i rischi operativi e gestirli al meglio, oppure circoscriverli, di facilitare la successione a favore delle nuove generazioni, coordinare le business units in modo da lasciarle libere di operare e rafforzare i sistemi di controllo e tutela patrimoniale.

Il passaggio a holding non è stato solo una scelta tecnica, ma un vero e proprio investimento sul futuro dell'impresa e sul consolidamento della sua identità familiare, coniugando tradizione e innovazione in una struttura moderna e flessibile.

3.5 Condivisione o Contestazione della Scelta?

Il processo di riorganizzazione aziendale ed il cambiamento strutturale, adottano la forma ad Holding, è un cambiamento molto importante per il Piloda Group. Questo non riguarda solo questioni formali e organizzative, ma tocca anche aspetti culturali, relazionali e simbolici.¹⁰⁸

Il cambiamento presuppone la necessità quindi di valutare con attenzione non solo la formazione degli attori principali della transizione, ma anche la loro propensione a mutare ed il loro atteggiamento positivo verso questo evento. Nella casistica del Piloda Group, i tempi per la transizione ad un nuovo modello è stata discretamente lunga ed articolata, caratterizzata da una forte necessità di dialogo e confronto che ha visto coinvolto i membri della famiglia ed i nuovi attori gestori delle varie funzioni nella business units.

Nominare la società Prima S.r.l. come società madre, è il frutto di un processo al quale hanno partecipato anche le nuove generazioni e dal quale si ha avuto la possibilità di misurarne la capacità integrativa ed operativa, test estremamente utile se si considera che la nuova generazione avrà poi la responsabilità di guidare il gruppo verso nuove frontiere.

La nuova organizzazione ha ovviamente sollevato dubbi, almeno inizialmente, questo perchè i membri più giovani hanno accolto con entusiasmo l'opportunità di dare un tocco moderno e funzionale all'impresa, proiettato al futuro e sentendosi legittimati a dare il loro contributo.

¹⁰⁸ Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press

Dall'altro lato invece si temeva che una struttura troppo "tecnica" avrebbe potuto eclissare o addirittura eliminare l'anima e l'identità del gruppo. Ogni dubbio è stato poi sciolto grazie ad un dialogo aperto fino alla fase finale del cambiamento organizzativo. Quando poi è stato chiaro che la holding avrebbe consolidato il gruppo, allora è stato possibile procedere più spediti verso la trasformazione strutturale.

Anche dall'esterno e dal punto di vista della gestione operativa, l'adozione della holding è stata una scelta generalmente accolta in modo molto positivo, infatti oltre ai benefici immediati come la chiarezza organizzativa e di pianificazione, la nuova struttura è riuscita anche ad attrarre nuovi talenti, un aspetto da non tenere assolutamente in secondo piano, in quanto è chiaro che le nuove forze lavoro, preparate, fresche e con idee nuove, possono contribuire al successo dell'azienda sul lungo periodo.

In verità, in alcune fasi iniziali è emersa anche una certa resistenza al cambiamento tra i collaboratori di lunga data, abituati a una gestione più "familiare" e diretta.¹⁰⁹

Il rischio era rappresentato dal fatto che il nuovo modello strutturale poteva effettivamente essere percepito come una perdita di flessibilità e di fiducia nel percorso storico del Gruppo.

Per affrontare queste sfide, è stato quindi cruciale investire nella comunicazione interna e nella formazione continua, permettendo a tutti i livelli dell'organizzazione di comprendere le motivazioni dietro la trasformazione e di sentirsi parte di un progetto comune.¹¹⁰

¹⁰⁹ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*

¹¹⁰ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Oggi, grazie a questa attenzione verso l'aspetto umano, l'atmosfera aziendale riflette un equilibrio positivo tra tradizione e innovazione.

Dati i presupposti, non è difficile credere come la credibilità all'interno ed anche all'esterno dell'azienda ne abbia ampiamente beneficiato. Il Gruppo adesso si presenta con maggior chiarezza di identità, anche dal punto di vista etico, trasparente ed affidabile grazie al rinnovato stile di governance.

La creazione della holding è stato un processo simbolo non solo di maturità strutturale dell'impresa, ma anche di ridefinizione dell'identità del Gruppo stesso. La famiglia ha dimostrato di saper gestire il cambiamento, il management, che è stato ben posizionato ed affidato a professionisti di competenza, ha saputo accompagnarlo, e l'intera organizzazione ha accettato la sfida di modernizzarsi rimanendo fedele ai propri valori.

Anche dati questi presupposti, il cambiamento in oggetto non è di certo da considerarsi definitivo. Ogni trasformazione per consolidarsi, richiede monitoraggio, ascolto e adattamento continuo. La capacità di evolvere nel tempo, adattandosi alle esigenze sempre mutate e nuove dell'impresa e delle persone è stata la ragione del vero successo della trasformazione.

L'analisi del caso del Piloda Group rappresenta infatti un esempio significativo di come un'impresa familiare che opera in settori diversi, come l'edilizia e la cantieristica navale possa affrontare con successo una complessa trasformazione organizzativa. La chiave del successo è da ricercarsi nella capacità del gruppo di mantenere un equilibrio tra l'identità originaria dell'azienda e le esigenze mutevoli del mercato.

Il processo di riorganizzazione è stato una naturale causa dell'aumento della complessità gestionale, che è emersa con l'espansione delle attività, la diversificazione dei settori coinvolti e l'ingresso strutturato della nuova generazione in azienda.

Con più rami operativi ed ognuno con le proprie specificità, è diventata chiara subito la necessità di avere una struttura più flessibile e coordinata.

Uno dei temi principali emersi dal caso Piloda è ovviamente il passaggio generazionale, che non si limita alla successione della leadership, ma rappresenta una vera e propria trasformazione culturale e gestionale. La nuova generazione è stata capace di introdurre subito una nuova e più moderna visione della managerialità, focalizzando l'attenzione sul controllo di gestione, le metriche di performance, l'analisi dei dati e l'implementazione di standard ESG.

Dato lo scenario, la creazione della holding Prima S.r.l. ha rappresentato una risposta strutturale e simbolica: strutturale, perché ha permesso di redistribuire ruoli, deleghe e responsabilità in modo ordinato e coerente, tenendo conto non solo della storicità aziendale e dei suoi collaboratori, ma anche dell'affidabilità e la specificità delle competenze degli stessi; simbolica invece perché ha marcato un momento di evoluzione e visione condivisa del futuro, non semplice da accettare, ma necessaria.

La holding ha facilitato la gestione interna, rendendola innanzitutto più. Moderna, ma anche più trasparente. Il coordinamento della strategia tra le diverse unità ne ha beneficiato in coerenza ed il patrimonio familiare ne risulta strutturalmente più protetto:

Un'altra chiave di lettura del caso è stata quella dell'esercizio del potere da parte della leadership intergenerazionale, capace di sposare esperienza e innovazione. Il

fondatore ha agito da mediatore, affinché i valori aziendali non venissero traditi, al di fuori dei quali non era pensabile l'accesso al "reale" della vita aziendale. In questo modo, ha potuto agevolare il processo di transizione tra il passato e il futuro, riducendo eventuale conflitto, opporsi alle resistenze interne e rinnovare la fiducia intorno alla struttura emergente.

Inoltre, la leadership è stata altrettanto abile nel sensibilizzare i collaboratori sul fatto che la trasformazione non fosse una questione "tecnica" ma strategica, poiché è stata collegata alla capacità di entrare in nuovi mercati, di essere attraente per gli investitori e di adattarsi rapidamente alle sfide delle autorità regolamentari e della sostenibilità. Naturalmente, il processo non è stato privo di criticità. Alcuni dei principali rischi risiedono nella fase iniziale del processo e sono relativi all'inefficienza delle unità in fase di transizione, ma anche nel rischio di duplicazione delle funzioni, che rappresenta un costo. In questo contesto va inoltre preservata la coesione familiare, caratteristica principale dell'impresa, capace di dare fiducia durante il cambiamento non solo internamente all'azienda, ma assume carattere di stabilità anche ad occhi esterni.

La scelta della holding e il modo in cui è stata realizzata nel contesto Piloda possono rappresentare un modello replicabile, questo perché, se ben gestito, il processo può portare ad una crescita strutturale dell'impresa, può permettere l'ingresso di nuove figure manageriali, con un know how fondamentale e migliorare l'efficienza operativa, preservando l'identità aziendale.

Naturalmente, ogni caso ha le sue peculiarità, ma l'elemento distintivo del caso Piloda è stato la capacità di coniugare pianificazione strategica e sensibilità umana,

trasformando una potenziale fonte di tensione in un'occasione di rafforzamento e rilancio dell'intero sistema aziendale.

Conclusione

La storia del Piloda Group ci ha mostrato che il passaggio generazionale può diventare una grande opportunità se affrontato con il giusto spirito e con una mentalità aperta al cambiamento. Analizzando il caso da vicino, è stato chiaro quanto una struttura aziendale moderna, come quella della holding, possa migliorare non solo l'efficienza gestionale e la tutela del patrimonio, ma anche favorire una governance più agile e pronta a reagire alle sfide di mercati sempre più complicati e veloci. È emerso soprattutto che il successo di questo passaggio dipende dalla capacità della famiglia e del management di dialogare apertamente, coinvolgendo le nuove generazioni, valorizzandone le competenze, e allo stesso tempo mantenendo ben saldi quei valori e quell'identità che hanno permesso all'impresa di crescere e affermarsi. Certamente non sono mancati momenti di difficoltà e dubbi, specie all'inizio, quando era forte il timore che una struttura troppo tecnica potesse allontanare proprietà e gestione, facendo perdere quel senso di immediatezza e vicinanza tipico delle imprese familiari. Ma il punto di forza è stato proprio quello di riuscire a coniugare tradizione e innovazione, crescita economica e sostenibilità, puntando sul valore umano oltre che strutturale. L'esperienza del Piloda Group diventa così un modello concreto e positivo per tante altre aziende che si trovano a vivere situazioni simili, dimostrando che il vero segreto sta nel considerare il cambiamento non come un ostacolo, ma come un'occasione reale per costruire un futuro più solido, moderno e in linea con la propria storia.

CONCLUSIONE

Il percorso compiuto in questa ricerca conferma che il passaggio generazionale nelle imprese familiari non si limita a una questione di numeri o di asset, ma coinvolge in profondità dinamiche personali, culturali e strategiche. In Italia, l'applicazione degli strumenti esistenti fatica ancora a tradursi in una pratica diffusa e coerente, mentre l'esperienza di altri ordinamenti – grazie a modelli flessibili e incentivi calibrati – dimostra che è possibile costruire un approccio organico e integrato. Il caso del Piloda Group, con la sua scelta di una struttura a holding, la pianificazione graduale dell'ingresso dei giovani eredi e la salvaguardia dei valori di fondo, mostra come una famiglia imprenditoriale possa affrontare con successo la propria evoluzione interna. Ne emerge l'idea che pianificare il passaggio generazionale non significhi solo preparare atto notarili o modulistica fiscale, ma piuttosto creare un vero e proprio laboratorio di continuità, dove passato e futuro dialogano in modo costruttivo per assicurare all'impresa e alla famiglia un avvenire sostenibile.

BIBLIOGRAFIA

Addamo S., Società a responsabilità limitata e successione nel governo “familiare”: tecniche di passaggio generazionale, in *Il caso.it*, 2021;

Alberti F. G. – Ferrario S. (a cura di), Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa. Casi pratici e soluzioni, in Giuffrè Editore, 2019.

Astrachan J.- Klein S. B.- Smyrnios K., The F-PEC Scale of Family Influence: a proposal for solving the Family Business Definition Problem, in Entrepreneurship Theory and Practice, May 2005.

Bassilana P.- Nobili F., Imprese di famiglia e passaggio generazionale, in Egea, 2008;

Capolupo S., Patto di famiglia: le incertezze civilistiche si ripercuotono sul regime tributario, in Il fisco, 40, 23 ottobre 2023;

Cepellini P.- Bleve C., Conseguenze sul passaggio generazionale del conferimento in realizzo controllato, in Corriere tributario, 4, 1° aprile 2024;

Chirico C.- Tambalo M., Il modello di fiscalità della holding, in Amministrazione & finanza, 5, 1° maggio 2024;

Cicero C., Trust e liberalità non donative (brevi annotazioni), in Rivista del notariato, 6, 2023;

Corasaniti G., Il passaggio generazionale delle aziende e l'imposizione successoria: dalla Consulta le indicazioni al legislatore per la revisione

del (sospettato di incostituzionalità) vigente regime agevolativo (nota a sentenza), in *Giurisprudenza costituzionale*, 3, 2020;

Corbetta G.- Minichilli A., Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history, Assolombarda, 6, 2016;

Corbetta G., La holding fa bene alla crescita, in *e&m*, 2, marzo/aprile 2018;

Cossu M., Delle scelte di investimento dei Post-Millennials, e del difficile rapporto tra analfabetismo finanziario e finanza sostenibile, in *Rivista delle società*, 5-6, 2021;

Crosti R.- Vignoli S., Una sintetica panoramica della fiscalità successoria: dalla poco invidiabile Francia al quasi paradiso fiscale Italia, in *Fiscalità & Commercio internazionale*, 8-9, 2024;

Di Sapio A.-Muritano D., Per i beni una sistemazione in chiave prospettica, nel *Sole 24 Ore*, 30ottobre 2019;

Elefante G.- Meulepas M., Alle sorgenti del futuro delle pmi italiane, in *Patti di famiglia. Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa*, 2012;

Galimi N., Continuità aziendale nel passaggio generazionale nella PMI, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 3, 2011;

Greco D.- Cocchi F., Conferimento di partecipazioni: holding a valori correnti, in *Amministrazione & finanza*, 3, 1° marzo 2023;

Ieva M., Dottrina e problemi del notariato argomenti e attualità, in *Rivista del notariato*, 2, 2017;

Loconte S. - Floriddia G., Trasferimenti nell'ambito dei trust: verso la regola di tassazione "in uscita" e l'opzione per quella "in entrata", in *Il fisco*, 24, 17 giugno 2024;

Loconte S.- Molteni B., Passaggio generazionale del patrimonio societario familiare: requisito dell'esercizio dell'attività di impresa, in *Il fisco*, 17, 1° maggio 2023;

Loconte S.-Molteni B., Trasferimenti di aziende e partecipazioni a favore dei familiari§: ampliamento dell'agevolazione, in *Il fisco*, 25, 24 giugno 2024;

Marvulli E., Ampliato l'ambito applicativo dell'imposta sui trasferimenti di ricchezza derivanti da trust, in *Il fisco*, 30, 29 luglio 2024;

Miller S. P., Family climate influences next-generation family business leader effectiveness and work engagement, in *Frontiers in Psychology*, 15 Giugno 2023.

Modano A. G., Patti successori: vecchi orizzonti e nuove frontiere, nota a sentenza, in *Notariato*, 6, 1° novembre 2024;

Moratti S., Considerazioni sull'inquadramento fiscale delle liquidazioni a favore dei legittimari non assegnatari nel patto di famiglia, in *Rivista di diritto finanziario e scienza delle finanze*, 3, 2022;

Nicolosi F.- Elsis K., Passaggi generazionali: temi aperti su società senza impresa, controllo e holding, in *Corriere tributario*, 6, 1° giugno 2024;

Palombo L., trust-Trust e trasferimento di partecipazioni societarie, in *Giurisprudenza italiana*, 2, 1° febbraio 2024;

Patti di famiglia per l'impresa, Atti dei Convegni tenutisi a Milano il 31 marzo, a Napoli il 12 maggio e a Palermo il 16 giugno 2006 (n.2/2006);

Patti F. P., Pianificazione ereditaria e divieto dei patti successori, nota a sentenza, in *La nuova giurisprudenza civile commentata*, 4, 1° luglio 2024;

Portale G. B.- Cetra A., Società semplice controllante di società di capitali e attività di direzione e coordinamento, in *Rivista delle società*, 5-6, 2021;

Righini A.- Chirico C., La fiscalità della divisione ereditaria, in *Il fisco*, 23, 10 giugno 2024;

Romano M., Gli "Entity-Level Discount" nella valutazione delle aziende, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1, 2022;

Russo T. V., Il trust come strumento per disciplinare il passaggio generazionale e le dinamiche successorie, in *I contratti*, 4, 1° luglio 2024;

Santagata R., Scissione mediante scorporo e riorganizzazione dell'impresa, in *Rivista delle società*, 2-3, 2024;

Siclari R., La riforma mancata del Patto di Famiglia: occasione persa o viatico per una più attenta riflessione? in *Rivista del notariato*, 1, 2012;

Speranzin M., S.r.l. piccole-medie imprese tra autonomia statutaria e ibridazione dei tipi (con particolare riferimento alle partecipazioni prive del diritto di voto), in *Rivista delle società*, 2018;

Tedeschi M., Imprese familiari al futuro, in *Corriere della sera Brescia*, 3 marzo 2019;

Trimarchi G., Il passaggio generazionale nell'impresa tra inefficienza degli strumenti tradizionali, familiari "scorbutici" ed interpreti "sofisticati", in *Notariato*, 2, 1° marzo 2024;

Trolli F., In tema di Trust e tutela dei legittimari, nota a sentenza, in *Famiglia e Diritto*, 12, 1° dicembre 2023;

Van Helvert-Beugels J.,
The emerging role of advisory board in strategizing in family firms, in *JIBS Dissertation Service*, 120, 2018.