

Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Piccole e Medie Imprese

**La transizione generazionale nell'impresa familiare: il ruolo strategico della
digitalizzazione nelle PMI di medie dimensioni**

Relatore

Prof. Fabio Corsico

Laureanda

Anna Maria Acanfora

Anno Accademico 2024/2025

SOMMARIO

<i>INTRODUZIONE</i>	4
<i>Capitolo I: Il passaggio generazionale nell'impresa familiare: profili teorici</i>	5
1.1 Le qualità del fondatore e l'essenza imprenditoriale	5
1.2 Family business vs impresa tradizionale	7
1.3 Le imprese familiari e il loro ruolo nelle PMI italiane	9
1.4 Il processo del passaggio generazionale: fasi, attori e criticità	12
1.5 Modelli teorici di successione: approcci economici e organizzativi	15
1.6 La resistenza al cambiamento tra le generazioni	17
<i>Capitolo II: Digitalizzazione e successione: strumenti e analisi del cambiamento generazionale</i>	19
2.1 Il contesto digitale e la trasformazione delle PMI	19
2.2 La digitalizzazione come leva di continuità generazionale	21
2.2.1 Rinnovamento gestionale e legittimazione del successore	21
2.2.2 Conservazione del sapere e continuità valoriale	23
2.3 Tecnologie abilitanti e strumenti per la transizione generazionale	24
2.3.1 Strumenti digitali e trasformazione del modello gestionale	25
2.4 Caso aziendale F.G.I Acanfora – storia, valori, evoluzione	27
2.5 Digitalizzazione dell'impresa: cambiamenti nei processi e nelle relazioni	29
<i>CONCLUSIONE</i>	33
<i>Bibliografia</i>	34
<i>Sitografia</i>	35

INTRODUZIONE

L'impresa familiare rappresenta una delle forme organizzative più diffuse e longeve del tessuto imprenditoriale italiano. La sua capacità di coniugare valori identitari, visione imprenditoriale e adattamento al contesto economico ne fa un modello dinamico, ma non privo di complessità. Tra queste, il passaggio generazionale si configura come una delle sfide più delicate, poiché coinvolge non solo aspetti gestionali e organizzativi, ma anche relazionali, culturali e psicologici.

Nel corso degli ultimi anni, la questione della successione ha ricevuto centralità nel dibattito economico e accademico, anche in virtù del progressivo all'invecchiamento della classe imprenditoriale italiana. A questo si aggiunge l'impatto delle trasformazioni digitali, che pongono le imprese familiari di fronte alla necessità di innovare senza snaturare la propria identità.

Con il presente elaborato si propone di analizzare il processo del passaggio generazionale nelle PMI a carattere familiare, con particolare riguardo alla digitalizzazione come segnale di continuità e progresso. Nella prima parte vengono esaminati i principali aspetti teorici: la distinzione tra family business e impresa tradizionale, i modelli di successione, le criticità legate alla resistenza al cambiamento. La seconda parte è dedicata al caso studio dell'impresa F.G.I. Acanfora, che permette di osservare in modo concreto le dinamiche della successione attraverso le testimonianze raccolte dai membri delle tre generazioni coinvolte.

L'obiettivo è fornire una riflessione critica sul rapporto tra tradizione e innovazione, valutando come il cambiamento, se guidato da valori condivisi, possa rappresentare un'opportunità per rafforzare l'identità familiare anziché comprometterla.

Capitolo I: Il passaggio generazionale nell'impresa familiare: profili teorici

1.1 Le qualità del fondatore e l'essenza imprenditoriale

Ogni impresa prende vita da un'idea, da un'intuizione o da un bisogno percepito. Spesso non è difficile individuare alla radice di questo processo una figura centrale: il fondatore. Egli definisce la missione dell'impresa, ne guida le scelte e imprime una direzione tanto strategica quanto valoriale. Nel contesto delle piccole e medie imprese italiane, il suo operato si traduce in una *leadership* magnetica e operativa, in grado di rubricare e di orientare ogni movimento della tessitura aziendale.

Ribadisce Corsico F., «ogni impresa nasce come familiare»¹, attribuendo al fondatore non solo il ruolo di promotore economico, ma anche quello di costruttore di un'identità aziendale radicata in legami personali, culturali e territoriali. Ciò vuol dire che il fondatore ha una caratura ben maggiore di quella del semplice manager: egli è un animatore di cultura, una guida etica.

Il fondatore di successo è in grado di individuare opportunità laddove altri vedono rischi. Con una visione prospettica, trasforma l'intuizione iniziale in progettualità concreta, investendo energie e risorse per far crescere l'impresa. Il suo stile gestionale è spesso intuitivo e diretto, basato sulla sua esperienza personale più che su modelli teorici, e fondato su un tessuto relazionale improntato sulla fiducia.

Dalla letteratura sull'imprenditorialità familiare e dall'analisi delle piccole e medie imprese italiane, emergono alcune caratteristiche chiave del fondatore, che si concretizzano in una propensione all'azione, nella capacità di prendere decisioni anche in condizioni di incertezza, in una *leadership* carismatica capace di mobilitare risorse e persone, in una forte dedizione personale all'impresa e in una visione strategica orientata al medio-lungo termine². Nel quadro di governance familiare, il fondatore assume un ruolo duplice: imprenditore e custode dei valori familiari, equilibrando le esigenze aziendali e legami personali. La centralizzazione delle decisioni e la percezione dell'impresa come estensione dell'identità personale riconducono la gestione a uno stile

¹ Fabio Corsico, "Ogni azienda nasce come familiare", intervento al Festival dell'Economia di Trento, 27 maggio 2023.

² Cfr. slide e materiali del corso di Piccole e Medie Imprese, Prof.ssa Valentina Catini, Università LUISS Guido Carli.

patrimoniale e personalizzato. Inoltre, il capitale sociale costruito attraverso relazioni fiduciarie diventa un elemento fondamentale per la crescita delle piccole e medie imprese. All'interno di questo quadro si inserisce il concetto di essenza imprenditoriale. Essa rappresenta quell'insieme di qualità personali e competenze strategiche che rendono possibile l'avvio e la crescita dell'impresa. È ciò che permane nel tempo all'interno dell'impresa, lasciando tracce nei processi, nelle competenze, nei valori condivisi e nelle persone. Non si tratta di una formula replicabile, ma di un patrimonio intangibile composto da visione, determinazione, spirito di iniziativa e capacità di leggere i cambiamenti con lungimiranza. È proprio questa «continuità di qualità rare» a garantire la sopravvivenza e la competitività delle imprese familiari nel tempo.

Nel modello rappresentativo dell'albero, le foglie, i fiori e i frutti simboleggiano gli asset aziendali, ovvero ciò che l'impresa concretamente possiede o produce. I rami rappresentano i processi imprenditoriali, il modo in cui l'azienda genera valore, dunque, il motore aziendale. Le radici, infine, incarnano le qualità rare: le caratteristiche distintive del fondatore che alimentano l'intero sistema, la parte invisibile ma solida dell'impresa. Se queste radici sono forti, l'albero può crescere e rigenerarsi; se sono deboli, l'azienda rischia di perdere la sua linfa vitale³.

Le imprese familiari che riescono a mantenere una continuità e a conseguire risultati nel tempo condividono alcuni elementi fondamentali: un sistema di valori ben definito, condiviso tra fondatore, discendenti e collaboratori; una visione a lungo termine che trascende il mero obiettivo di massimizzare il profitto, cercando invece di adattarsi strategicamente alle mutevoli dinamiche del mercato; e una visione condivisa dello sviluppo, che consente all'organizzazione di agire in sinergia anche nei momenti di difficoltà.

Secondo Schumpeter⁴, figura di riferimento per la teoria dell'imprenditorialità, l'imprenditore è colui che crea: non si limita a gestire l'esistente, ma si configura come un innovatore, rompe con la routine e introduce il nuovo, assumendosi il rischio insito in

³ Appunti del corso di Piccole e Medie Imprese, Prof.ssa Valentina Catini, Università LUISS Guido Carli, a.a. 2024/2025.

⁴ Joseph A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, a cura di Giorgio Lunghini, Bollati Boringhieri, Torino, ultima edizione consultata.

ogni cambiamento. Le sue qualità sono distintive e inconsuete: visione, volontà, coraggio. Sono le 'qualità rare' che fondano e distinguono le imprese longeve.

In un contesto in continua evoluzione, l'essenza imprenditoriale è chiamata a scegliere tra adattamento ed estinzione. Cambiare qualcosa che ha avuto successo è una sfida complessa, ma assolutamente necessaria. L'evoluzione passa attraverso la mutazione e la selezione naturale. Le realtà imprenditoriali che aspirano a sopravvivere devono coltivare tre elementi: l'umiltà di ascoltare il contesto esterno, la conoscenza della propria essenza (ovvero cosa si può e si deve mutare), e la volontà di agire, superando la zona di comfort e accettando il rischio del cambiamento. Solo con questa consapevolezza, l'impresa può innovare senza smarrire sé stessa, portando avanti l'eredità imprenditoriale del fondatore sotto forme nuove ma coerenti.

1.2 Family business vs impresa tradizionale

Nell'economia del nostro Paese, saldamente ancorata ad una trama di piccole e medie imprese, la distinzione tra impresa tradizionale e family business è un nodo cruciale per la comprensione delle dinamiche gestionali, strategiche e valoriali in cui si articola l'impresa nel suo ciclo di vita. L'impresa familiare si distingue per la sovrapposizione di tre sfere fondamentali: proprietà, gestione e famiglia. Da questa intersezione discendono caratteri peculiari, vantaggi e limiti strutturali di fronte alla più impersonale impresa non-familiare, dove tali sfere tendono a rimanere separate.

Come già accennato nel paragrafo precedente, l'impresa familiare spesso nasce dall'iniziativa di un individuo o di un nucleo parentale, che imprime nell'impresa una direzione strategica e valoriale fortemente legata con la propria identità. Tuttavia, è nel tempo, con la crescita dimensionale e l'ingresso di soggetti esterni, che l'impresa può venire opportunamente ricalibrata verso il modello di tipo tradizionale: nel caso delle piccole e medie imprese italiane, questa evoluzione spesso non si compie mai del tutto: il legame identitario con la famiglia resta il punto focale dell'organismo impresa.

Una prima, fondamentale differenza tra impresa familiare e tradizionale si riscontra nella governance. Mentre nell'impresa tradizionale la proprietà e il controllo sono nettamente spartiti, con la presenza di manager professionisti esterni e un consiglio di amministrazione indipendente, sotto il tetto dell'impresa familiare il potere decisionale

resta concentrato in famiglia, con la tendenza di nominare membri interni anche nel CdA e a mantenere una gestione diretta dell'impresa⁵.

Il family business si contraddistingue per la sua leadership radicata nel tempo e consolidata dall'esperienza, spesso priva di un ricambio sistematico: ne deriva una scarsa propensione al turnover e una certa rigidità nella selezione delle figure dirigenti, che provengono dal nucleo familiare per la quasi totalità. Al contrario, le imprese tradizionali si ispirano a modelli organizzativi più duttili, privilegiano la formazione continua e attingono ad un bacino più ampio di talenti⁶.

Un altro tratto distintivo riguarda l'approccio all'innovazione. Le imprese familiari tendono a percepirla come un rischio potenziale, specialmente se può venir meno l'identità storica dell'impresa. In molti casi, l'innovazione viene accettata solo se compatibile con i valori tradizionali⁷. L'impresa tradizionale concepisce, al contrario, nell'innovazione la leva principale della propria competitività, ed è più aperta all'acquisizione di risorse esterne, in termini sia tecnologici che umani.

Dal punto di vista organizzativo, l'impresa familiare si regola spesso secondo un modello gestionale informale e centralizzato, dove il processo decisionale è guidato da intuizioni personali, valori familiari e relazioni di fiducia. Nell'impresa tradizionale, invece, si predilige una struttura gerarchica formale, con delega di potere, procedure standardizzate e sistemi di controllo più rigorosi⁸.

Anche i criteri di valutazione delle performance mostrano significative divergenze: l'impresa familiare analizza i risultati attraverso una prospettiva di lungo periodo, tenendo conto di benefici non economici per la famiglia (quali la reputazione, l'armonia tra i membri o l'eredità valoriale), mentre l'impresa tradizionale si concentra principalmente sull'ottimizzazione del profitto e sulla massimizzazione del valore per gli azionisti⁹.

Tali differenze non si limitano esclusivamente agli obiettivi strategici, ma si estendono anche alle opportunità di carriera: nelle imprese familiari, l'accesso ai ruoli apicali è spesso riservato ai membri del nucleo parentale, con percorsi professionali caratterizzati

⁵ PwC, *Family Business Survey 2023*, www.pwc.com/fambizsurvey

⁶ European Family Businesses & KPMG, *Family Business Barometer*, 2022, www.europeanfamilybusinesses.eu

⁷ Harvard Business Review, "Why Family Businesses Struggle with Innovation", www.hbr.org

⁸ OECD, *Strengthening Governance in Family Firms*, 2021, www.oecd.org

⁹ PwC Italia, *Il ruolo delle imprese familiari nella crescita sostenibile*, 2023, www.pwc.com/it

da una durata prolungata e un orientamento alla stabilità. Al contrario, le imprese tradizionali pongono l'accento su criteri meritocratici, puntando sull'istruzione e sulla mobilità, sia orizzontale che verticale, come fattori determinanti per la progressione di carriera¹⁰.

L'impresa familiare si configura, pertanto, come un sistema coeso e integrato, in cui la componente affettiva si intreccia con quella imprenditoriale. Tale struttura può dare origine ad un vantaggio competitivo fondato su relazioni solide, fiducia reciproca, un'identità condivisa e una forte dedizione. Tuttavia, questa stessa configurazione può rivelarsi un ostacolo al cambiamento, ritardando i processi decisionali e potenzialmente innescando conflitti interni, soprattutto se mancano strumenti di gestione adeguati ad affrontarli.

È importante notare che la distinzione tra impresa familiare e impresa tradizionale non deve essere vista in termini dicotomici, bensì come uno spettro. Diverse imprese, infatti, possono presentare caratteristiche ibride, influenzate dal loro ciclo di vita, dal settore in cui operano, dalla cultura organizzativa e dal grado di apertura verso pratiche manageriali esterne.

Alla luce di ciò, il family business emerge come una realtà dinamica e complessa, capace di integrare dimensioni apparentemente contrastanti – tradizione e innovazione, affettività e razionalità – dando vita ad un modello organizzativo e culturale unico, il cui successo è strettamente legato alla capacità di mantenere un equilibrio nel tempo tra le esigenze familiari e quelle aziendali.

1.3 Le imprese familiari e il loro ruolo nelle PMI italiane

L'impresa di famiglia costituisce uno dei pilastri principali del sistema produttivo italiano: la sua rilevanza va oltre le origini storiche e culturali, divenendo sempre più un elemento strutturale della nostra economia. Ciò dimostrano i dati del Censimento permanente delle imprese ISTAT 2022, l'80,9 % del totale delle imprese con almeno tre addetti è sotto controllo familiare. La percentuale sale all'83,3 % tra le microimprese, al 74,5 % tra le piccole e al 58,8 % tra le medie¹¹. Questi numeri confermano la centralità del modello

¹⁰ Family Firm Institute, *Leadership Transitions in Family Enterprises*, www.familyfirminstitute.org

¹¹ ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2022*.

familiare, evidenziata dall'AIDAF, la quale stimava tra l'85 % e il 90 % delle imprese in Italia.

La diffusione delle imprese familiari attraversa verticalmente tutto il tessuto economico italiano: nel 2022 esse rappresentavano l'81,2 % nel manifatturiero, l'82,4 % nelle costruzioni e supera l'84 % nei servizi, raggiungendo punte dell'87 % nel commercio e nella ristorazione¹². Non soltanto cifre, ma capillare presidio che ordina l'intera filiera produttiva italiana, dal Made in Italy all'industria 4.0. La concentrazione territoriale evidenzia un peso maggiore nel Nord e nel Centro Italia, dove si registra la maggior parte delle attività a valore aggiunto e vocazione all'export. Eppure, il radicamento anche nel Meridione e nelle zone interne, fissa delle preziose frontiere di sviluppo futuro, spesso però malamente intralciate da una burocrazia più complicata e da minori dotazioni infrastrutturali.

Le piccole e medie imprese, di cui l'impresa familiare rappresenta circa l'80 %, generano oltre l'80 % dell'occupazione nazionale¹³. ISTAT calcola circa 4,47 milioni di imprese attive nel 2022, con 17,7 milioni di addetti (+4,5 % sul 2021)¹⁴, un indicatore di straordinaria resilienza, soprattutto dopo lo shock pandemico. Nonostante l'istituto non fornisca un contributo diretto al PIL per forma proprietaria, la diffusa presenza dell'impresa familiare nei settori produttivi più strategici fa presumere un rilievo economico significativo.

Sul piano qualitativo, le imprese familiari presentano alcune caratteristiche che contribuiscono alla loro competitività e alla loro longevità. Innanzi tutto, si osserva una visione strategica di lungo periodo molto pronunciata che talvolta prevale sull'immediata massimizzazione del profitto, a favore della conservazione dell'impresa nel tempo. A ciò si accompagna una forte responsabilità sociale, alimentata da una forte impronta territoriale, la quale si risolve nel legame fiduciario che unisce capi e sottoposti, imprenditori e fornitori, imprese e mercati locali. Tale legame rappresenta una potente leva di legittimazione e coesione, soprattutto nelle fasi di crisi. Inoltre, la struttura decisionale tendenzialmente centralizzata avvantaggia la tempestività e adattabilità, pur esponendo le imprese al rischio di una governance personalistica.

¹² ANSA / ISTAT, *Distribuzione settoriale delle imprese familiari*, 2023.

¹³ European Family Businesses & PwC, *Family Business Survey*, 2022.

¹⁴ ISTAT, *Conti economici delle imprese e dei gruppi*, 2022.

Anche la cultura del lavoro risulta rafforzata dal senso di appartenenza alla famiglia fondatrice: l'impegno individuale, la reputazione e l'identità condivisa concorrono a formare un capitale relazionale pressoché insostituibile, che spesso, colmando la carenza di risorse manageriali formali, si rivela il miglior surrogato. Ed è dal transito tra l'identità della famiglia e quella dell'impresa, spiega Fabio Corsico, che si origina quel vantaggio competitivo delle imprese familiari italiane, capaci di trasformare la continuità generazionale in un vero asset strategico¹⁵.

Tuttavia, il modello presenta delle vulnerabilità. Tra i nodi principali resiste anzitutto l'accesso ai capitali esterni: non poche imprese preferiscono l'autofinanziamento, temendo di perdere il controllo dell'impresa in caso di apertura a investitori esterni. Ciò limita le possibilità di scale-up e di internazionalizzazione. Inoltre, la sovrapposizione tra patrimonio familiare e patrimonio aziendale – frequente soprattutto nelle ditte individuali o nelle società di persone - espone a rischi di natura fiscale, legale e successoria. Altro aspetto è la gestione del passaggio generazionale, spesso affrontato con approcci informali, che può generare conflitti tra eredi o una perdita di continuità strategica se non adeguatamente pianificato.

Secondo l'indagine OCSE 2021, le piccole e medie imprese familiari mostrano una forte propensione all'investimento in capitale umano, in particolare attraverso la formazione intergenerazionale. La trasmissione del sapere aziendale tramandata da una ad altra generazione non si considera un'eredità simbolica soltanto, ma un elemento concreto di vantaggio competitivo¹⁶. Tuttavia, persistono ritardi sul fronte della digitalizzazione: molte imprese, pur vantando know-how consolidato, faticano ad aggiornare i propri modelli produttivi e relazionali ai parametri dell'economia digitale.

Una straordinaria eccezione è data da medie imprese del settore alimentare come Rummo o Mutti, le quali hanno saputo conservare l'identità familiare con il dinamismo innovatore delle tecniche e del marketing internazionale, orientando l'offerta verso il prodotto di fascia alta e puntando sulla comunicazione digitale. Allo stesso tempo, è aumentata la schiera delle imprese italiane di origine familiare che è divenuta attrice rilevante nel commercio estero, nei compartimenti manifatturieri, agroalimentari e della moda. Le regioni leader dell'export, come Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto, ospitano tante

¹⁵ Fabio Corsico, *Il Family Business*, Luiss University Press, 2020.

¹⁶ OECD, *Strengthening Governance in Family Firms*, 2021.

simili compagnie, e molte volte specializzate in nicchie di prodotti ad alta intensità di valore aggiunto.

Infine, il confronto con modelli internazionali, in particolare con la Germania, che evidenzia differenze significative: mentre le imprese familiari italiane appaiono più frammentate, quelle tedesche hanno spesso dimensioni più robuste e un maggiore ricorso a strumenti manageriali. Tuttavia, proprio questa frammentazione rende il sistema italiano più flessibile, dinamico e capace di adattarsi a contesti turbolenti.

In sintesi, l'impresa familiare italiana non rappresenta una forma antiquata di imprenditorialità, è invece un tipo di organismo economico ibrido e vivo, capace di coniugare tradizione e futuro, identità e progresso. Perché abbia continuità, sarà indispensabile affiancare alle qualità storiche nuove competenze manageriali, strumenti di pianificazione e accesso al capitale, preservando allo stesso tempo quella dimensione valoriale che ne costituisce l'essenza.

1.4 Il processo del passaggio generazionale: fasi, attori e criticità

Il passaggio generazionale è considerato il momento più critico per l'impresa familiare. Non si tratta di un semplice cambio di guida, ma di un processo lungo, complesso e multidimensionale che coinvolge dinamiche familiari, imprenditoriali e organizzative. In esso si condensano sia le speranze di continuità, che le fragilità di un sistema basato sulla personalità carismatica del fondatore, sul legame affettivo tra famiglia e impresa e su una visione aziendale consolidata che fatica ad emanciparsi dalla figura che l'ha plasmata. Dati sperimentali e teorici identificano comunemente il cosiddetto passaggio generazionale come un processo articolato nel tempo e che non si risolve in un evento puntuale. Esso richiede preparazione, scelte consapevoli e l'uso di strumenti giuridici e organizzativi adeguati. In Italia, una delle cause più frequenti di fallimento nella transizione tra la prima e la seconda generazione è proprio la scarsa predisposizione a pianificare. Molti imprenditori, solitamente fondatori e fedelmente connessi alla loro impresa, tendono a procrastinare il passaggio finché una crisi, l'accadere di qualcosa di imprevisto o l'età avanzata, talvolta li costringono a trattare la questione in modo affrettato e reattivo. Ciò genera un'impostazione emergenziale, dove manca la costruzione di una visione comune e di un percorso formativo progressivo per i potenziali successori.

Vediamo, infatti, come la formazione dei successori rappresenti il nodo centrale di questo processo, il quale dovrebbe essere selezionato non solo per legami di parentela, ma soprattutto per attitudine, competenza, motivazione e visione. È proprio attraverso un lungo percorso di affiancamento e di immersione nei valori e nella cultura aziendale che il successore può realmente incarnare il ruolo di guida, senza esserne un semplice erede. La successione non è soltanto trasmissione di capitale azionario o di responsabilità gestionale, ma implica una vera e propria educazione imprenditoriale che deve tradursi in conoscenza, responsabilità e fedeltà al passato storico dell'impresa e della famiglia di origine¹⁷.

Il momento centrale della successione è rappresentato dal trasferimento del potere decisionale, che deve avvenire in modo graduale e ordinato, ma anche chiaro e inequivocabile. Spesso, però, si assiste ad un prolungamento della presenza del fondatore nella gestione operativa dell'impresa, anche dopo il passaggio formale delle cariche. Questa sovrapposizione crea ambiguità e può delegittimare il ruolo del successore agli occhi dell'organizzazione. Il rischio maggiore si verifica quando il fondatore non riesce a «lasciar andare», mantenendo il controllo ombra che frena l'autonomia del nuovo leader, indebolendo la sua capacità decisionale e alimentando tensioni tra le generazioni. In questi casi, il passaggio generazionale non solo fallisce nei fatti, ma produce un danno all'identità aziendale e all'equilibrio familiare.

Allo stesso modo, anche il successore può manifestare insicurezze, mancanza di autorevolezza o resistenza al confronto con figure chiave dell'impresa. È in questa fase che diventano determinanti il sostegno da parte della famiglia, il riconoscimento interno da parte del personale e la capacità di costruire una visione propria, coerente ma non subalterna a quella del predecessore. Le imprese familiari che riescono a superare con successo questo passaggio sono generalmente quelle che attuano una transizione basata su una governance formalizzata, su un piano di sviluppo intergenerazionale ben definito e su un modello di leadership inclusivo e consapevole.

È importante ricordare che il passaggio generazionale coinvolge una pluralità di attori. Oltre al fondatore e al successore, vi sono altri membri della famiglia che possono esercitare pressioni, interferenze o sostegni, con modalità più o meno esplicite.

¹⁷ Fabio Corsico, *Il Family Business*, Luiss University Press, 2020.

Esistono spesso dinamiche sotterranee legate a rivalità fraterne, storie personali irrisolte o aspettative divergenti rispetto al ruolo che ciascuno vorrebbe o ritiene di meritare. A questi si aggiungono i manager interni, i consulenti esterni e - nelle imprese più articolate - investitori, i membri del consiglio di amministrazione e i fornitori strategici. Tutti questi soggetti influenzano, in modo diretto o indiretto, l'andamento del processo. Se questi rapporti non vengono gestiti con chiarezza e con trasparenza, divengono cause di conflitto e di indebolimento.

Le criticità legate al passaggio generazionale sono molteplici. La prima è la mancanza di una progettazione anticipata, che si risolve in scelte improvvisate e in assenza di strategie di continuità. La seconda riguarda la scarsa preparazione del successore, spesso selezionato in forza di ragioni affettive piuttosto che professionali. La terza si lega all'assenza di strumenti formali di governance, quali, per esempio, il consiglio di famiglia, il family protocol o il patto di famiglia, che permetterebbero di regolare i rapporti tra la famiglia e l'impresa. La quarta, non meno importante, è costituita dalla difficoltà emotiva del fondatore a cedere il potere per timore di perdere la propria identità, o il proprio ruolo, nella propria rete di rapporti.

Secondo l'OCSE, solo il 30% delle imprese familiari supera il primo passaggio generazionale, e meno del 15% arriva alla terza generazione¹⁸. Tali dati, da soli, bastano ad evidenziare la delicatezza della transizione e l'urgenza di affrontarla non solo come fatto privato, ma come tema di interesse economico e sociale generale. Anche Unioncamere, in una recente indagine, ha accertato che le imprese che adottano percorsi formativi per i giovani, strumenti giuridici di regolazione e forme miste di governance – che integrano competenze familiari e manageriali - hanno maggiori probabilità di successo e maggiore capacità di adattamento al cambiamento¹⁹.

La questione della governance è quindi centrale. Un consiglio di amministrazione misto, con la presenza di membri indipendenti accanto ai rappresentanti della famiglia, consente di bilanciare visione strategica e continuità valoriale, favorendo la costruzione di una leadership più solida. La separazione tra organi gestionali e patrimoniali, tra proprietà e controllo, rappresenta un passaggio fondamentale per evitare che l'impresa dipenda troppo dalle relazioni personali e possa reagire meglio, in modo organico e strutturato,

¹⁸ OECD, *Strengthening Governance in Family Firms*, 2021.

¹⁹ Unioncamere, *Il passaggio generazionale nelle PMI familiari italiane*, 2022.

alle sfide del mercato. Il passaggio generazionale non dev'essere quindi visto come una perdita, bensì come un'opportunità di rinnovamento.

Molte imprese italiane hanno superato brillantemente l'ostacolo del passaggio generazionale adottando strategie basate sulla formazione, sulla delega e sulla valorizzazione della nuova generazione. Alcune hanno affiancato ai giovani eredi figure di mentori esterni, altre hanno introdotto manager esterni negli organi decisionali. Altre ancora hanno fatto ricorso al patto di famiglia per salvaguardare l'unità dell'impresa, garantendone una transizione equa. Secondo il report PwC NextGen, le imprese familiari che hanno affrontato il tema in modo strutturato sono anche quelle che presentano maggiore propensione all'innovazione, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità²⁰²¹. In definitiva, il passaggio generazionale rappresenta un passaggio inevitabile e al contempo un'opportunità. Se affrontato metodicamente, consapevolmente e con mezzi idonei, può diventare fattore di sviluppo, di consolidamento e di progresso. È una sfida che richiede capacità di ascolto, visione condivisa e un delicato equilibrio tra tradizione e cambiamento. È, a tutti gli effetti, la prova di maturità definitiva di un'impresa familiare.

1.5 Modelli teorici di successione: approcci economici e organizzativi

Il tema della successione nell'impresa familiare è al centro di un ampio dibattito: mirabilmente pianificata ed organizzata, essa rappresenta il fondamento della continuità e dello sviluppo, vissuta in modo improvvisato diventa la causa più frequente di crisi e di frammentazione patrimoniale. A tale problema si accosta e ad esso si ispira un nuovo indirizzo di ricerca: la Teoria del comportamento pianificato di Ajzen e applicato all'ambito familiare da Sharma, Chrisman e Chua, tra gli altri. Secondo tale modello, l'avvio e la riuscita di un processo di successione dipendono dall'intenzione del fondatore, dalla pressione normativa familiare e dalla convinzione del successore stesso. Ne deriva una visione dinamica, in cui la successione non si riduce ad un semplice passaggio di

²⁰ PwC Italia, *NextGen Survey*, 2023.

²¹ European Family Businesses & PwC, *Family Business Survey*, 2022.

beni, ma si manifesta come un comportamento volontario e orientato da motivazioni personali e sociali, nonché dalla percezione di efficacia del proprio ruolo.²²

Partendo da questa base, i modelli più avanzati adottano una visione contingente: nella scelta tra la continuità interna o esterna d'impresa dipende dall'interazione tra la conoscenza specifica dell'azienda e le competenze extra-aziendali del successore potenziale. Unioncamere ha messo in evidenza che in Italia la successione interna è preferita nella maggior parte delle piccole imprese, mentre una maggiore apertura verso manager esterni emerge quando cresce la complessità e le dimensioni dell'impresa²³. Questo approccio evidenzia come non esista una formula universale: la successione di successo viene calibrata sulla base delle risorse disponibili e dell'identità familiare, un tema discusso anche da F. Corsico in più sedi ed in toni distinti, che enfatizza come la leadership possa evolvere da carismatica ad istituzionale attraverso lo sviluppo di una cultura condivisa e strumenti di governance²⁴.

Altra cornice interpretativa rilevante viene data dalla dottrina che risale all'Agency Theory e dalla sua contrapposizione con la Stewardship Theory; entrambe studiate da Davis, Schoorman e Donaldson. Secondo la prima, il rischio principale della successione è attribuito alla separazione tra proprietà e controllo, che porta a potenziali conflitti di interesse tra fondatore e successore o tra familiari e manager. La Stewardship Theory, al contrario, assume che il successore agisca non come agente economico, ma come steward, cioè custode dei valori e degli obiettivi a lungo termine dell'impresa. F. Corsico suggerisce che il conflitto tra queste due logiche può essere conciliato optando per sistemi misti di governance, per cui il successore familiare è affiancato da manager esterni e ad un board indipendente che garantisca equilibrio tra fedeltà e competenza²⁵.

Sul piano organizzativo, il cosiddetto Contingency Model per la successione proposto da Cucculelli e Micucci ed esposto nei contenuti di Unioncamere, considera tre principali fattori: l'attitudine del fondatore, il commitment della famiglia e la competenza tecnica del successore. Soltanto quando questi tre fattori convergono verso la successione interna,

²² Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J., "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, 2003.

²³ Unioncamere (Cani, 2012), *Il passaggio generazionale nelle PMI familiari italiane*.

²⁴ Fabio Corsico, *Il Family Business*, Luiss University Press, 2020.

²⁵ Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L., "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, 1997.

può dirsi sostenibile il passaggio. In caso contrario occorrerà aprire il capitale o la governance a candidature esterne, o prevedere soluzioni ibride, come consulenti o partnership selettive²⁶.

In sintesi, i modelli teorici più solidi viaggiano sulla stessa lunghezza d'onda nel riconoscere nella successione un percorso complesso: l'impresa familiare prospera se prevede tempi e modi per la transizione, riconosce il ruolo del successore, disciplina i rapporti per mezzo di strumenti civili e societari e, allo stesso tempo, integra competenze gestionali esterne. In particolare, la combinazione tra approccio comportamentale (Ajzen), soluzioni contingenti (Cucculelli e Micucci), ottiche economiche (Agency/Stewardship) e governance strutturata (Corsico) forma il modello interpretativo più completo e praticabile. Tale impianto teorico non va inteso come pura teorizzazione, ma come guida operativa: consente di interpretare casi reali, valutare rischi e opportunità e progettare successioni in grado di garantire continuità e innovazione. Tali modelli costituiscono una cornice teorica essenziale per interpretare il passaggio generazionale non solo come una questione operativa, ma come un processo profondamente radicato nella cultura, nella struttura e nelle dinamiche della famiglia imprenditoriale.

1.6 La resistenza al cambiamento tra le generazioni

Come già indicato nelle principali teorie trattate nel paragrafo precedente, la riuscita del passaggio generazionale dipende non solo dalla strutturazione formale del processo, ma anche dalla capacità dei membri dell'impresa familiare di affrontare con consapevolezza le resistenze interne che si potranno generare nel momento della transizione, e quindi affrontate positivamente. In particolare, tra gli ostacoli più comuni e insidiosi emerge la resistenza al cambiamento, una dinamica che coinvolge l'intera famiglia imprenditoriale e che si può osservare soprattutto nel rapporto tra la generazione uscente e quella entrante. Nel momento in cui il fondatore perviene all'età ove deve essere per lui indispensabile il ritiro dall'attività, si possono osservare forme di "eluded succession". Ricerche internazionali testimoniano la riluttanza di molti fondatori a cedere il controllo: si tende a procrastinare i momenti decisionali, si sfuggono le deleghe o si mantiene una "presenza

²⁶ Cucculelli, M., & Micucci, G., "Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms", *Journal of Corporate Finance*, 2008.

silente” che impedisce l’avanzamento dell’autonomia del successore²⁷. È come se, dopo aver costruito l’impresa, consegnarla significasse una specie di smembramento della propria identità: il legame tra i valori personali e la missione aziendale finisce per trasformare il tramonto imprenditoriale in un lutto percepito più di quanto lo si voglia ammettere.

Questo attaccamento, non di rado patologico, esplode quando si sovrappongono le identità del fondatore e dell’impresa. La continuità dell’azienda diventa il riflesso di un di un percorso biografiche, e, di conseguenza, il passaggio del testimone parrebbe una resa simbolica. Non si tratta allora solo di un dilemma organizzativo, ma di una questione esistenziale. È per questo che molte aziende familiari vagheggiano uno status quo che non esiste più, sperando che basti qualche modifica cosmetica a mascherare la necessità di rinnovamento.

Il risultato è, spesso, un conflitto silenzioso: il successore, motivato da visioni moderne, si scontra con la saggezza di chi ha vissuto la crisi economica, le tensioni del mercato o le difficoltà burocratiche. In alcune ricerche su generational change emerge una polarizzazione comportamentale: l’incumbent rimane ancorato a quell’asset di relazioni e processi taciti accumulati in anni di esperienza, mentre il successore propende per l’innovazione, rischiando di essere percepito come una minaccia all’unità familiare²⁸.

Le dinamiche interne sono rese più complesse dal fatto che l’opposizione al cambiamento non è sempre esplicita. Il fondatore può adottare strategie subliminali come l’allocazione delle risorse a progetti familiari, l’uso del suo peso reputazionale per dirigere gli eventi o la costruzione di un network che vira non tanto sulla piena leadership del successore, quanto sul mantenimento di una centralità ombra. Il risultato è un clima di ambiguità, nel quale la governance resta incerta e l’organizzazione non riesce né ad innovare né a preservare l’identità di successo costruita negli anni. Oltre alla resistenza attiva o passiva del fondatore, esistono anche altre forme di inerzia. C’è poi la rigidità culturale, insita nel concetto stesso di «famiglia come realtà di sistema», dove tradizione ed esperienza possono offrire stabilità, ma anche impedire i cambiamenti. Questa rigidità può generare una forte chiusura verso i manager esterni, verso soci finanziari, oppure, talvolta, verso

²⁷ *The Eluded Succession: Readiness to Change and Resistance to Retirement among Elderly Family Business Founders*, ResearchGate, 2022.

²⁸ Marco Cocco, *Generational change and decision-making in family business*, Tesi Luiss, 2020.

quelle opportunità digitali anche definite come la difficoltà di distinguere tra «fare impresa» e «fare identità»²⁹.

Le conseguenze di questo immobilismo sono evidenti. Studi OCSE e Unioncamere segnalano che un terzo delle imprese familiari fallisce nel superare il primo passaggio generazionale, mentre la percentuale scende ulteriormente, sotto il 10%, dopo la terza³⁰. È quindi palese che la resistenza al cambiamento non è un'eccezione, ma una componente strutturale del «problema successione» nel contesto familiare.

Al tempo stesso, però, esiste una strada per superarla: il mentoring strutturato e la formalizzazione delle relazioni tra generazioni. Implementare programmi di coaching, promuovere esperienze di formazione continua, introdurre figure indipendenti nei board, utilizzare strumenti giuridici come il patto di famiglia, sono strategie dimostrate efficaci più volte nell'esperienza italiana. Tali strumenti permettono di dimettere il fondatore dal suo ruolo salvaguardandone il valore, trasferendo gradualmente il potere decisionale, ma mantenendo intatte credibilità e legittimità.

In definitiva, la resistenza al cambiamento va riconosciuta come un ostacolo sistemico: non basta notarla, occorre comprenderne la causa profonda, che risiede nel rapporto tra psicologia individuale, cultura familiare e meccanismi di gestione aziendale. Superarla non significa smantellare un'identità imprenditoriale, bensì rifonderla in modo coerente, integrando tradizione e modernità, affettività e governance. Diviene allora evidente che la capacità di cambiare, per una famiglia imprenditoriale, non è un'opzione, ma una necessità per perpetuare quella storia economica e sociale nella quale l'impresa e la famiglia si riconoscono.

Capitolo II: Digitalizzazione e successione: strumenti e analisi del cambiamento generazionale

2.1 Il contesto digitale e la trasformazione delle PMI

Nel contesto economico contemporaneo, la digitalizzazione rappresenta una delle forze più dirompenti e trasformative per le piccole e medie imprese³¹, quelle a conduzione familiare in particolare. L'avanzamento delle tecnologie digitali ha ridefinito

²⁹ Fabio Corsico, *Il Family Business*, Luiss University Press, 2020.

³⁰ OECD, *Strengthening Governance in Family Firms*, 2021.

³¹ Cfr. Unioncamere, "Transizione digitale e PMI", 2023.

radicalmente i modelli organizzativi, i processi produttivi, le strategie di marketing e le modalità di interazione con clienti, fornitori e stakeholder. Peraltro, si tratta di una trasformazione a dir poco centrale nel processo di transizione generazionale, avendo da un lato la valenza di sfida e dall'altro l'opportunità nell'assicurare la continuità e la competitività dell'impresa.

La digitalizzazione non si limita all'introduzione di strumenti tecnologici, ma comporta una revisione più ampia della cultura aziendale, del modo di operare e della visione strategica. Nelle imprese familiari, dove i processi decisionali sono spesso legati a logiche tradizionali e a un profondo radicamento nei valori del fondatore, l'adozione di tecnologie digitali può incontrare resistenze, soprattutto nella fase del passaggio del testimone. Tuttavia, è proprio in questa fase, che può profilarsi una propensione al cambiamento: le nuove generazioni, nate e cresciute in un contesto tecnologico, tendono a percepire la digitalizzazione non come una rottura, bensì come una naturale evoluzione dell'impresa³².

In questa prospettiva, la digitalizzazione può essere interpretata come leva strategica per accompagnare in modo ordinato ed efficace il ricambio generazionale. Le tecnologie digitali permettono maggiore trasparenza gestionale, l'introduzione di strumenti di pianificazione e controllo più evoluti, la riorganizzazione dei flussi informativi e l'automazione di attività ripetitive, alleggerendo il carico operativo e favorendo la delega. Elementi che si riveleranno di fondamentale importanza nella costruzione di un modello di governance più aperto³³, sostenibile e orientato alla crescita.

La digitalizzazione, inoltre, rappresenta una risorsa notevole al fine di agevolare il trasferimento del know-how. Attraverso piattaforme collaborative, strumenti di knowledge management³⁴ e di sistemi informativi integrati, sarà possibile articolare e conservare il patrimonio delle conoscenze dell'impresa, rendendolo accessibile alla generazione entrante e facilitando il processo di apprendimento e integrazione del successore.

Infine, l'adozione di tecnologie digitali può rafforzare l'immagine dell'impresa sul mercato, attrarre nuovi talenti, clienti più giovani, e aprire opportunità di internazionalizzazione e diversificazione. Tuttavia, affinché tale evoluzione sia effettiva

³² PwC, NextGen Survey, 2023.

³³ Si veda Corsico F., "Imprese familiari e innovazione culturale", Aspenia, 2022.

³⁴ Cfr. OECD, "Digital Transformation of SMEs", 2021.

e non si riduca ad un semplice aggiornamento tecnico, è indispensabile che ad essa si affianchi un mutamento culturale profondo, sollecitato sia dalla generazione uscente che da quella entrante.

2.2 La digitalizzazione come leva di continuità generazionale

Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più delicati e decisivi per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese familiari. In questa fase, la digitalizzazione si configura non solo come uno strumento operativo, ma come una leva strategica capace di accompagnare la transizione tra generazioni, rafforzando la continuità d'impresa e favorendo un'evoluzione coerente con le sfide del contesto contemporaneo. Si tratta di un fenomeno trasversale che investe tanto la struttura quanto la cultura organizzativa, incidendo profondamente sui modelli di leadership, sulla gestione delle informazioni, sui rapporti interni ed esterni e sulla capacità dell'impresa di proiettarsi nel futuro.

L'introduzione di strumenti digitali, infatti, non è un evento neutro o tecnico: essa modifica il modo in cui le imprese comunicano, prendono decisioni, controllano le performance e trasmettono conoscenze. Nelle imprese familiari, dove il legame tra famiglia e impresa tende a produrre assetti consolidati e spesso resistenti al cambiamento, l'adozione di tecnologie digitali può fungere da catalizzatore per un rinnovamento che, pur mantenendo l'identità aziendale, consenta l'aggiornamento dei processi gestionali e delle logiche di governance. In questa prospettiva, la digitalizzazione diventa una chiave di svolta non solo per garantire la sopravvivenza dell'impresa, ma per trasformare la successione in un'opportunità di crescita.

2.2.1 Rinnovamento gestionale e legittimazione del successore

Tra gli ostacoli più ricorrenti nel passaggio generazionale vi è la mancanza di fiducia di chi cede verso chi subentra e dal permanere della figura del fondatore come unico riferimento gestionale e valoriale. Spesso, l'anziano imprenditore si sente inibito dal cedere il timone per paura che le nuove modalità gestionali compromettano l'identità aziendale o ne indeboliscano la solidità. In questo quadro, la digitalizzazione può costituire una leva fondamentale per ridistribuire il potere gestionale, riorganizzando i processi in modo più trasparente e razionale.

L'adozione di sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), piattaforme collaborative e strumenti di business intelligence consente di rendere accessibili e monitorabili in tempo reale dati economico-finanziari, performance operative, dinamiche commerciali e asset intangibili dell'impresa. La padronanza di tali strumenti da parte del successore agisce come una dichiarazione di metodo e di visione, contribuendo a costruire la sua legittimità agli occhi del personale, dei familiari e degli stakeholder esterni³⁵.

Diversi studi empirici confermano che le imprese familiari che affrontano il passaggio generazionale integrando tecnologie digitali sperimentando una maggiore coesione intergenerazionale e un incremento delle performance nel medio termine. Secondo il rapporto NextGen Survey di PwC (2023), il 56% dei NextGen italiani coinvolti in aziende familiari ritiene che la trasformazione digitale sia l'ambito in cui può generare il contributo più significativo, superando persino la pianificazione strategica o la ristrutturazione organizzativa³⁶.

Parallelamente, la digitalizzazione risponde ad un ulteriore bisogno tipico del contesto familiare: la necessità di trasparenza interna, troppo spesso sacrificata nell'interesse di rapporti affettivi e a ruoli non formalizzati. La strutturazione dei processi attraverso la tecnologia permette di separare l'identità personale da quella imprenditoriale, agevola la definizione dei ruoli, obiettivi misurabili e sistemi di rendicontazione condivisi.

Un altro ambito cruciale riguarda l'accesso al capitale esterno. Le imprese familiari italiane si caratterizzano storicamente per una certa chiusura nei confronti di investitori terzi, per timore di perdere il controllo o alterare la cultura aziendale.

Tuttavia, una governance più trasparente e il rafforzamento dei sistemi informativi e di controllo resi possibili dalla digitalizzazione, aumentano la credibilità finanziaria dell'impresa, facilitando l'accesso a fonti alternative di finanziamento, come private equity, crowdfunding, debito bancario strutturato o mercati regolamentati³⁷.

La digitalizzazione può migliorare sensibilmente la qualità della governance: la condivisione in cloud di documenti strategici, le riunioni in videoconferenza, le firme digitali e le dashboard personalizzate per i membri del CdA permettono

³⁵ Corsico F., *Imprese familiari e innovazione culturale*, Aspenia, 2022.

³⁶ PwC Italia, *NextGen Survey – Family Business*, 2023.

³⁷ Unioncamere, *Transizione digitale e PMI*, 2023.

un'organizzazione più agile, partecipata e orientata al risultato. Si supera così il modello informale e paternalistico, tipico della prima generazione, per approdare a un modello manageriale più sostenibile³⁸.

In sintesi, l'innovazione tecnologica non è solo una questione tecnica, ma un catalizzatore culturale e manageriale, che consente al successore di affermare un nuovo stile di leadership più strutturato, meritocratico e orientato alla misurazione dei risultati.

2.2.2 Conservazione del sapere e continuità valoriale

Il capitale dell'azienda di famiglia non è composto esclusivamente dagli asset materiali, ma soprattutto da conoscenze tacite, valori condivisi e una narrazione d'identità che molte volte coincide con la biografia della famiglia fondatrice. Nel passaggio generazionale, il rischio maggiore è la dispersione di questo capitale immateriale, specialmente quando la successione avviene in modo improvvisato o conflittuale.

L'era della digitalizzazione permette di arginare, in modo strutturato, questo pericolo, attraverso strumenti per trasferire il sapere aziendale senza che esso si disperda nel cambio generazionale. Con l'aiuto dei repository digitali, degli strumenti di knowledge management, manuali operativi, interviste registrate, video di testimonianza o percorsi formativi digitali, è possibile codificare l'esperienza e renderla accessibile alle le nuove generazioni e ai nuovi manager³⁹.

Inoltre, la tecnologia permette di preservare e comunicare i valori aziendali, dando continuità alla cultura imprenditoriale. La diffusione dello storytelling digitale, la creazione di spazi virtuali che raccontano la storia dell'impresa, la digitalizzazione degli archivi fotografici o la realizzazione di podcast aziendali sono esempi concreti di come la memoria storica possa essere attualizzata e condivisa. Queste azioni non sono di mero significato simbolico, ma contribuiscono alla costruzione della reputazione, dell'identità e della coesione interna.

Di non minore importanza risulta l'impatto che la digitalizzazione esercita sulla comunicazione intergenerazionale. Mentre la generazione uscente tende a preferire forme di comunicazione diretta e personale, quella entrante è più orientata all'uso di piattaforme

³⁸ OECD, *Strengthening Governance in Family Firms*, 2021.

³⁹ OECD, *Digital Transformation of SMEs*, 2021.

digitali, di report automatizzati, di feedback strutturati. La tecnologia, se mediata da una cultura del dialogo, facilita l'intesa e riduce i conflitti interni legati a visioni diverse. L'integrazione della digitalizzazione nell'ambito della successione non deve essere intesa come un processo puramente tecnico o imposto dall'alto: richiede un accompagnamento culturale, una progettazione condivisa e un equilibrio tra innovazione e tradizione. Quando tale equilibrio si realizza, la tecnologia non solo non minaccia l'identità dell'impresa familiare, ma ne diventa una nuova forma di espressione e di legittimazione evolutiva⁴⁰.

2.3 Tecnologie abilitanti e strumenti per la transizione generazionale

Nel contesto delle imprese familiari italiane, la transizione digitale non può essere considerata un semplice aggiornamento tecnologico, bensì un cambiamento sistemico che interessa il modo in cui l'impresa stessa si organizza, prende decisioni, si relaziona con il mercato e gestisce la propria continuità nel tempo. In particolare, nel passaggio generazionale, la digitalizzazione assume un ruolo strategico: può facilitare l'ingresso della nuova generazione, supportare la riorganizzazione dei processi gestionali e fortifica la legittimazione del successore agli occhi della famiglia, dei dipendenti e degli stakeholder esterni.

Le cosiddette tecnologie abilitanti comprendono un insieme di strumenti e soluzioni che, se integrati in modo coerente con le caratteristiche dell'impresa e con la visione strategica delle nuove generazioni, possono trasformare radicalmente l'efficienza operativa, la trasparenza e la capacità di adattamento dell'organizzazione. Tra le tecnologie maggiormente adottate nelle PMI familiari si segnalano, secondo Unioncamere, i sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), i CRM (Customer Relationship Management), le piattaforme per il commercio elettronico, gli strumenti di business intelligence, le soluzioni per la collaborazione digitale e il cloud computing⁴¹.

⁴⁰ Harvard Business Review Italia, *Quando la successione è un tabù*, 2023

⁴¹ Unioncamere, *Transizione digitale e PMI familiari*, 2023.

2.3.1 Strumenti digitali e trasformazione del modello gestionale

Gli ERP, in particolare, permettono di integrare le principali aree funzionali dell'azienda – dalla contabilità alla logistica, dalla produzione alla gestione del magazzino – all'interno di un'unica infrastruttura, con conseguente tracciabilità di tutti i dati aziendali e maggiore razionalizzazione dei processi di lavoro. Nell'ottica della successione, l'adozione di un sistema ERP può rappresentare un'occasione per dare organicità a processi informali, codificare prassi consolidate e dimenticare la dipendenza da competenze individuali, spesso concentrate nella figura del fondatore.

I sistemi CRM, analogamente, offrono alla nuova generazione la possibilità di gestire più in modo più strutturato e analitico i rapporti con i clienti, aspetto particolarmente rilevante in quelle imprese dove i legami fiduciari costituiscono un patrimonio intangibile. La tecnologia in tal senso non sostituisce la relazione personale, bensì ne rafforza la gestione strategica, contribuendo alla fidelizzazione e alla continuità del rapporto nel tempo. L'utilizzo di strumenti di business intelligence, che passano attraverso l'utilizzo di dashboard e di una reportistica avanzata, consente altresì di superare modelli gestionali fondati sull'intuizione, o comunque sulla personale esperienza, introducendo una cultura decisionale basata su dati oggettivi. Questo cambio di prospettiva è spesso promosso dalla generazione entrante, che trova nella digitalizzazione una forma di legittimazione manageriale e una leva per costruire un nuovo equilibrio nei ruoli decisionali dell'impresa⁴².

Il cloud computing, sempre più diffuso anche nelle piccole e medie imprese, rappresenta un ulteriore fattore abilitante, poiché assicura l'accessibilità dei dati dovunque e in qualsiasi momento, favorendo la collaborazione tra i membri della famiglia anche se operano da sedi diverse. Le piattaforme di lavoro collaborativo - come Google Workspace, Microsoft Teams o Slack - stanno trovando spazio anche nelle imprese a conduzione familiare, contribuendo a fluidificare i flussi informativi e a ridurre la dipendenza da modalità comunicative gerarchiche o informali⁴³.

Un campo in rapida evoluzione è quello dell'e-commerce e del marketing digitale. Un numero sempre più elevato di piccole e medie imprese familiari, si aprono alla vendita on-line, attraverso canali proprietari o marketplace globali. Spesso, l'iniziativa parte dalla

⁴² OECD, *Digital Transformation of SMEs*, 2021.

⁴³ PwC Italia, *Family Business Survey*, 2023.

proprio dalla generazione più giovane, propensa all'esplorazione di modelli imprenditoriali alternativi e più attenta alle opportunità offerte dalla digitalizzazione dei canali di distribuzione.

In parallelo, le attività di marketing digitale – gestione dei social media, produzione di contenuti, campagne pubblicitarie online – permettono di raccontare in modo nuovo la storia dell'impresa e di rafforzarne la reputazione presso pubblici più ampi e diversificati. Negli ultimi anni, si stanno progressivamente diffondendo anche soluzioni più avanzate, come l'intelligenza artificiale (AI) e l'Internet of Things (IoT). L'Intelligenza Artificiale, ad esempio, può essere utilizzata per l'analisi predittiva delle vendite, per personalizzare l'offerta, per automatizzare il customer care, mentre l'Internet of Things viene impiegato soprattutto dalle PMI manifatturiere, dove consente il monitoraggio in tempo reale di impianti e processi produttivi. Queste tecnologie, ancora in fase embrionale per molte imprese, possono essere introdotte con logica incrementale, anche sotto forma di progetti pilota gestiti direttamente dal successore, dimostrando in tal modo capacità di innovazione e attitudine alla leadership.

Tuttavia, il percorso di transizione digitale è disseminato da numerose criticità. Tra i principali ostacoli si annoverano i costi di implementazione, la carenza di competenze digitali all'interno dell'impresa, la resistenza culturale al cambiamento e la difficoltà di integrare nuove tecnologie in contesti aziendali non ancora svincolati da modelli organizzativi tradizionali. Per affrontare efficacemente questi ostacoli, è fondamentale che la transizione sia guidata da una visione strategica, supportata da un piano operativo e accompagnata da investimenti mirati nella formazione del personale.

L'esperienza dimostra che i percorsi di digitalizzazione più efficaci sono quelli che prevedono una valutazione preliminare della maturità digitale dell'impresa, il coinvolgimento attivo della famiglia imprenditrice, l'ingaggio di consulenti esterni e l'utilizzo di incentivi pubblici o servizi camerali dedicati⁴⁴. Solo in presenza di queste condizioni è possibile sfruttare appieno il potenziale trasformativo della tecnologia, rendendola un'alleata della continuità e non un fattore di rottura.

⁴⁴ Unioncamere, *Bando PID-Next*, 2024.

2.4 Caso aziendale F.G.I Acanfora – storia, valori, evoluzione

L'impresa familiare F.G.I. Acanfora rappresenta un esempio emblematico di come una piccola iniziativa imprenditoriale possa radicarsi profondamente nel territorio, evolversi nel tempo e affrontare con consapevolezza il delicato processo del passaggio generazionale. Fondata nel 1970, l'azienda nasce dalla visione del capostipite della famiglia Acanfora, mosso dal desiderio di iniziare a produrre e crescere ogni anno all'interno di un settore strategico per l'economia agricola: quello degli imballaggi per ortofrutta.

L'idea iniziale si sviluppa in un contesto familiare già legato al settore, poiché il padre del fondatore lavorava nel medesimo ambito. La scelta di operare con il solo legno come materiale di base riflette la tradizione artigianale del tempo, quando la produzione era gestita ancora manualmente, con tecniche semplici e strumenti basilari. L'intero ciclo produttivo, dagli ordini alla contabilità, veniva condotto con carta e penna, mentre i primi anni dell'azienda contavano circa venti dipendenti. Nonostante la dimensione ridotta, il clima denotava una forte coesione tra lavoratori e proprietà.

Uno dei momenti di svolta viene individuato nel passaggio dalla lavorazione interamente manuale ad un'organizzazione più strutturata. Il fondatore coglie nella delega e nell'ingresso dei figli in azienda un momento delicato ma necessario. Sebbene inizialmente accompagnato da preoccupazioni legate alla perdita di controllo, il trasferimento graduale delle responsabilità ha rappresentato l'avvio di un processo di trasformazione dell'azienda, sia sul piano operativo che su quello identitario.

Con l'ingresso della seconda generazione, avvenuto stabilmente a partire dagli anni Novanta, la F.G.I. inizia ad ampliare le proprie attività. I figli del fondatore, che in principio occupavano ruoli di assistenza alla direzione, sviluppano progressivamente nuovi reparti, tra cui quello dedicato alla plastica, al cartone e al rafforzamento dell'area commerciale. Tale fase vede l'impresa familiare transitare dall'era pionieristica a un'organizzazione più articolata, sebbene non ancora fornita di strumenti formali di governance. Il passaggio di consegne non avviene infatti attraverso un piano strutturato, ma secondo modalità informali, ancorate al legame fiduciario tra generazioni.

Non mancano, in questo frangente, i momenti di resistenza offerti dalla generazione fondatrice, che si manifestano sotto forma di esitazioni nel cedere spazio decisionale o nel riconoscere pienamente l'autonomia gestionale dei successori. Tuttavia, queste

frizioni vengono superate progressivamente, anche grazie alla fiducia reciproca e all'eccezionale potere di mediazione tra visioni diverse.

È in questa fase che iniziano ad affacciarsi anche i primi strumenti digitali, introdotti in azienda dopo il 2010, con l'adozione di software per la gestione ordini e fatturazione, affiancati da sistemi di controllo dei magazzini e della produzione. La digitalizzazione, pur incontrando iniziali difficoltà, viene accolta come leva per migliorare l'efficienza, pur mantenendo una certa gradualità nell'adozione.

Con l'arrivo della terza generazione, rappresentata oggi da uno dei nipoti del fondatore, l'azienda si trova di fronte a una nuova sfida: quella di preservare i valori fondanti dell'impresa, integrandoli con una visione contemporanea e orientata al futuro. Il giovane, attivo nei reparti di logistica e direzione, ha acquisito competenze sul campo più che attraverso percorsi formativi tradizionali. La sua posizione, di responsabilità crescente, si distingue per una tendenza orientata al miglioramento dei processi interni e all'introduzione di nuove tecnologie.

Nel questionario a lui rivolto, emerge una consapevolezza matura circa il bisogno di maggiore strutturazione e formalizzazione dei processi decisionali, nonché l'intenzione di portare avanti l'azienda nel solco della storicità e della fiducia costruita nel tempo. Il giovane riconosce la necessità di introdurre più procedure prestabilite per garantire una gestione più efficiente e tracciabile, senza però snaturare quel legame affettivo e identitario che costituisce l'essenza della F.G.I.

Accanto alle voci fondative e dirigenziali, si inserisce anche quella di Mariangela, figura chiave dell'amministrazione contabile, con una trentennale esperienza alle spalle. Il suo sguardo, più operativo ma non meno rilevante, mette in chiara evidenza il ruolo determinante svolto dalla digitalizzazione nella semplificazione delle operazioni quotidiane, specialmente nella contabilità e nella gestione del personale. Mariangela sottolinea il clima collaborativo e sereno, che aleggia nell'ambiente di lavoro, riconoscendo nei giovani una spinta positiva al cambiamento, sebbene non sempre prima di frizioni.

Il racconto che emerge dall'insieme delle testimonianze è quello di un'azienda che ha saputo attraversare tre generazioni mantenendo un equilibrio dinamico tra tradizione e innovazione. La F.G.I. si è evoluta senza rinnegare le sue radici: ha introdotto nuove tecnologie, aperto nuovi reparti e nuove sedi, affidato alle nuove generazioni incarichi di rilievo, pur rimanendo fedele ai valori fondanti dell'onestà, dell'operosità costante, del

rispetto e del senso della dedizione. Esi tratta di un equilibrio delicato, che deve la propria forza alla trasmissione valoriale ancor più che alla rigida programmazione.

Ad oggi, il processo di successione può dirsi in atto, ma non concluso: l'azienda sta attraversando una fase di coesistenza generazionale in cui vecchie e nuove logiche si intrecciano. La terza generazione non è ancora egemone, ma progressiva, e ciò consente una forma affiancamento pratico che potrebbe rivelarsi strategica per una transizione ordinata. In questo contesto, strumenti come il mentoring interno, il dialogo intergenerazionale e l'adozione progressiva di procedure manageriali più codificate rappresentano leve chiave per il consolidamento futuro.

Il caso F.G.I. Acanfora dimostra come, nel contesto italiano, la tradizione familiare non sia un vincolo alla crescita, ma una risorsa se gestita con lungimiranza. Le testimonianze raccolte nei questionari restituiscono l'immagine di un'impresa viva, in ascolto delle sue persone e consapevole che il cambiamento, anche quando vissuto con resistenze, è parte integrante della stessa idea della continuità⁴⁵.

2.5 Digitalizzazione dell'impresa: cambiamenti nei processi e nelle relazioni

La digitalizzazione non rappresenta più una tendenza emergente, ma una necessità strutturale per le imprese familiari desiderose di rimanere agili in un contesto economico assai mutevole. Essa investe i processi interni, le modalità di gestione del cambiamento e le relazioni sia interne sia esterne all'azienda.

Un utile punto di partenza per inquadrare il fenomeno è la distinzione tra *digitization*, il passaggio al formato digitale, *digitalization*, ottimizzazione dei processi mediante strumenti digitali, e *digital transformation*⁴⁶, cambiamento culturale e strategico dell'azienda.

Ricordano, in proposito, che l'introduzione iniziale di software per la contabilità, la registrazione degli ordini, e la gestione del magazzino che caratterizzano la vicenda della F.G.I. Acanfora, segna l'inizio di un processo di digitalization. Tuttavia, solo nella fase successiva questa evoluzione ha iniziato a incidere sulla struttura organizzativa e sulle competenze, avvicinando l'azienda a un cambiamento trasformativo più profondo.

⁴⁵ Tutti i contenuti e le citazioni di questo paragrafo derivano da questionari originali somministrati dalla candidata a membri della famiglia Acanfora e a Mariangela, responsabile amministrativa dell'azienda F.G.I.

⁴⁶ Porfirio, J. A. F. (2024). *Digital Transformation in Family Businesses: An Analysis of Drivers*. MDPI.

Le imprese familiari si distinguono per una strategia di innovazione spesso prudente: investono in modo parsimonioso, ma trasformano gli investimenti in risultati concreti mediante pratiche incrementali⁴⁷. Questa impostazione riflette anche una cultura aziendale votata al contenimento del rischio e alla valorizzazione delle risorse esistenti, che ha permesso alla F.G.I. di operare una digitalizzazione progressiva, sostenibile e coerente con i propri valori.

In particolare, la digitalizzazione ha avuto effetti evidenti sulle relazioni interne: i flussi informativi si sono velocizzati, le decisioni sono diventate procedure più trasparenti e tracciabili, e il coordinamento tra produzione, amministrazione e commerciale è migliorato. Sul piano relazionale esterno, gli strumenti digitali consentono oggi un'interazione più efficace con i fornitori e i clienti, offrendo risposte più tempestive, personalizzate e integrate, anche attraverso piattaforme di comunicazione e monitoraggio digitale, come CRM di base o moduli collaborative.

Un tema emerso nella letteratura recente riguarda la *willingness*, o disposizione al cambiamento, nelle imprese familiari: queste sviluppano un'attitudine favorevole al cambiamento, che le spinge a delegare, sperimentare, promuovere nuove idee; altre, al contrario, lo inibiscono, preferendo logiche di controllo e stabilità⁴⁸. Questo elemento si rivela fondamentale nel determinare la velocità e la qualità della trasformazione digitale, soprattutto quando l'adozione di nuove tecnologie implica una revisione profonda di ruoli, gerarchie e abitudini.

Numerosi studi dimostrano che, nelle PMI familiari, la fase di trasformazione digitale privilegia le tecnologie di seconda generazione: CRM, gestione digitale dei magazzini, marketing digitale. L'adozione di strumenti più avanzati come big data, intelligenza artificiale o Internet of Things è ancora limitata e spesso ostacolata dalla mancanza di competenze specifiche o da resistenze culturali⁴⁹. Ciò suggerisce che queste imprese si affidano a soluzioni digitali funzionali, direttamente connesse all'efficienza operativa, ma attendono segnali forti prima di darsi a innovazioni radicali.

Infine, emergono evidenti disuguaglianze nel grado di digitalizzazione a seconda di localizzazione geografica e settore, in quello che viene chiamato *digital divide* tra

⁴⁷ Cuomo, G. (2022). *Digitalizzazione e PMI familiari in Italia: percorsi incrementali e resistenze*. Tesi LUISS.

⁴⁸ Appleton, S. (2025). *Unpacking willingness in family firms facing the digital transformation*. Springer.

⁴⁹ Porfirio, J. A. F. (2024), cit.

imprese. Alcune zone del Paese o determinati segmenti economici restano indietro, incapaci di sfruttare appieno strumenti digitali evoluti, a causa di limitate infrastrutture, competenze o incentivi pubblici⁵⁰.

In sostanza, la digitalizzazione nelle imprese familiari come la F.G.I. Acanfora, produce una serie di cambiamenti nei processi: miglior controllo operativo, maggior integrazione tra funzioni aziendali e apertura relazionale verso clienti e partner. Tuttavia, il suo impatto dipende fortemente dalla capacità di far evolvere la cultura, di superare resistenze interne e di orientare gli investimenti tecnologici verso soluzioni concrete e utili.

2.6 Analisi critica: come innovare senza perdere l'identità

L'equilibrio tra innovazione e conservazione dell'identità è al cuore della sfida che ogni impresa familiare affronta nel proiettarsi verso il futuro. Da un lato, la storia, i valori e la cultura aziendale rappresentano un patrimonio inestimabile; dall'altro, l'adattamento costante alle trasformazioni tecnologiche, di mercato e sociali è indispensabile per la sopravvivenza. Il ragionamento critico richiesto è dunque un esercizio di sintesi tra due tensioni: da una parte, il desiderio di rimanere fedeli all'identità familiare; dall'altra, la necessità di non restare ancorati al passato.

Nella letteratura accademica, la cosiddetta *Family-Driven Innovation*, afferma che l'innovazione può produrre un impatto positivo per l'impresa familiare solo se è calibrata sulle peculiarità dell'impresa stessa e se le scelte strategiche rispetto al dove, i mercati, rispetto al come, l'approccio, e rispetto al che cosa, gli investimenti e le risorse, definiscono un modello su misura, l'innovazione sarà efficace e sostenibile⁵¹. Questa prospettiva smonta l'idea che la cultura familiare sia inevitabilmente un freno all'innovazione, promuovendo invece un modello in cui la continuità e il cambiamento dialogano in modo virtuoso.

Una seconda chiave interpretativa è data dal concetto di innovazione basata sui valori, *values-based innovation*, che parte dal presupposto che i valori individuali, organizzativi

⁵¹ Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F. & Wright, M. (2015). *The ability and willingness paradox in family firm innovation: Family-Driven Innovation (FDI)*, *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–331.

e sociali non siano ostacoli, ma risorse per generare cambiamenti profondi, orientati eticamente e sostenibili⁵². Applicata al contesto delle imprese familiari, tale prospettiva suggerisce di progettare l'innovazione partendo dal capitale valoriale che distingue la realtà, come l'armonia familiare, la coesione interna o la reputazione consolidata, rendendola una leva competitiva.

Nel contesto italiano, studi empirici confermano che molte imprese familiari riescono ad innovare senza tradire la loro identità, individuando micro-iniziativa incrementaliste che valorizzano le competenze interne e rispettano i tempi della famiglia. Tali gesti pratici, più che grandi salti, sono quelli che mantengono viva la tradizione e contemporaneamente creano vantaggi economici e sociali.

A livello operativo, l'innovazione può manifestarsi nella modernizzazione di processi interni, nell'adozione di strumenti digitali per la gestione, ma anche nel rafforzamento del marchio attraverso la narrazione dei valori di famiglia nelle strategie di marketing. L'importante è che queste strategie non appaiano come mere operazioni tecniche, ma si offrano come una continuazione intelligente della cultura aziendale.

Infine, per governare questo equilibrio, la governance assume un ruolo centrale: la presenza di strutture come un family council, l'inclusione di membri non familiari nei board, o la definizione di processi decisionali interni trasparenti contribuiscono a mediare innovazione e identità. In questo senso, innovare non significa rompere, ma ridefinire — restando ancorati a ciò che si è, guardando però anche oltre.

⁵² Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2020). *Values-Based Innovation Management*, Palgrave Macmillan.

CONCLUSIONE

Dall'analisi teorica e dal caso aziendale F.G.I. Acanfora emerge chiaramente come il passaggio generazionale non sia un evento isolato, ma un processo complesso e continuo, che coinvolge identità, competenze, leadership e visione. L'impresa familiare rivela di essere un organismo vitale, in cui l'eredità da tramandarsi non è soltanto di natura economica, bensì culturale e relazionale.

La successione si iscrive in un momento di vulnerabilità, ma anche una straordinaria occasione di rinnovamento. La capacità di integrare le competenze delle nuove generazioni con le esperienze acquisite dalle precedenti è il punto di forza delle imprese familiari che riescono ad evolversi. Tuttavia, ciò richiede apertura, dialogo intergenerazionale, strumenti di governance adeguati e un percorso formativo condiviso. La digitalizzazione, pur non essendo la soluzione a tutte le criticità, può fungere da catalizzatore del cambiamento. Quando inserita in un contesto familiare predisposto al confronto e alla trasformazione, essa diventa uno strumento per rafforzare la continuità, migliorare l'efficienza e facilitare il ricambio.

Il caso F.G.I. dimostra che innovare senza perdere l'identità è possibile ciò che conta è il modo in cui l'impresa affronta il cambiamento: se lo fa mantenendo integrità rispetto ai propri valori, coinvolgendo attivamente le nuove generazioni, allora il passaggio generazionale non sarà più un intermittente, bensì un'evoluzione armonica del progetto familiare.

Bibliografia

- AIDAF – Associazione Italiana delle Aziende Familiari. (2023). *Rapporto annuale sulle imprese familiari*. <https://www.aidaf.it>
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2020). *Values-Based Innovation Management: Innovating by What We Care About*. Palgrave Macmillan.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation: Family-Driven Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–331. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Corsico, F. (2020). *Il Family Business*. Manuale di gestione delle imprese familiari. Luiss University Press.
- Corsico, F. (2022), Imprese familiari e innovazione culturale, *Aspenia*.
- Cuomo, G. (2022). Digitalizzazione e PMI familiari in Italia: percorsi incrementali e resistenze [Tesi di laurea, LUISS Guido Carli].
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.01.001>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. (2021). *Strengthening Governance in Family Firms*. OECD Publishing.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Unioncamere. (2022). *Il passaggio generazionale nelle PMI familiari italiane*.
- Unioncamere. (2023). *Transizione digitale e PMI familiari*.
- Unioncamere. (2024). *Bando PID-Next: Guida ai contributi per la digitalizzazione delle PMI*.

Sitografia

AIDAF – Associazione Italiana delle Aziende Familiari, *Il ruolo delle imprese familiari in Italia*, disponibile su: <https://www.aidaf.it>

AUB Observatory (AIDAF, Università Bocconi, Unicredit, Cordusio). (2023). Rapporto sulle aziende familiari italiane. <https://www.aidaf.it/osservatorio-aub/>

arXiv. (2023). Measuring Corporate Digital Divide with Web Scraping: Evidence from Italy. <https://arxiv.org/abs/2301.04925>

Centro di Eccellenza per il Family Business, Università Bocconi, *Report Family Business 2022*, disponibile su: <https://www.sdabocconi.it>

Chrisman, J. J., et al. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation: FDI. [Family Business Review Abstract available at tesi.luiss.it]

Confindustria, *Le sfide delle imprese familiari nel passaggio generazionale*, disponibile su: <https://www.confindustria.it>

Harvard Business Review Italia, *Quando la successione è un tabù*, disponibile su: <https://www.hbritalia.it>

ISTAT, *Struttura delle imprese italiane – Report annuale*, disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/imprese>

MDPI. (2024). Digital Transformation in Family Businesses: An Analysis of Drivers. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10326>

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development, *Digital Transformation of SMEs*, disponibile su: <https://www.oecd.org>

PWC Italia, *Family Business Survey 2023*, disponibile su: <https://www.pwc.com/it/it/publications/family-business-survey.html>

PwC Italia, *NextGen Survey – Family Business 2023*, disponibile su: <https://www.pwc.com/it>

Springer. (2025). Unpacking willingness in family firms facing the digital transformation. *Small Business Economics*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-025-01057-8>

Unioncamere, *Osservatorio sulle PMI familiari italiane*, disponibile su: <https://www.unioncamere.gov.it>

Unioncamere, *Transizione digitale e PMI*, disponibile su: <https://www.unioncamere.gov.it>

Wikipedia contributors. (n.d.). *Values-based innovation*.
https://en.wikipedia.org/wiki/Values-based_innovation