

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra Organizzazione Aziendale

**IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE PMI ITALIANE:
MINACCE ED OPPORTUNITA'**

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO

Ilenia Poccia

Matr. 179041

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

INDICE

PREFAZIONE	p. 5
-------------------	-------------

CAPITOLO PRIMO

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE PMI

1.1 Le PMI in Italia	p. 7
1.1.1 Rilevanza delle PMI nel tessuto produttivo italiano	p. 11
1.1.2 Le specificità delle PMI in Italia: caratteristiche e problematiche	p. 13
1.2 L'impresa familiare in Italia	p. 16
1.3 Il ruolo dell'imprenditore	p. 20

CAPITOLO SECONDO

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

2.1 Il passaggio generazionale	p. 23
2.2 Gli attori coinvolti e il loro ruolo	p. 25
2.2.1 Il senior che cederà il testimone	p. 28
2.2.2 Il successore	p. 31
2.3 Gli aspetti critici del passaggio generazionale	p. 34
2.3.1 Aspetti strategico – organizzativi	p. 36
2.3.2 Aspetti giuridico – patrimoniali	p. 39
2.3.3 Aspetti economico – finanziari	p. 48
2.3.4 Aspetti relazionali – motivazionali	p. 49

CAPITOLO TERZO

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: ULTERIORI ASPETTI

- | | |
|--|--------------|
| 3.1 Le sfide attuali | p. 52 |
| 3.2 Il passaggio generazionale nell'ottica della continuità e del cambiamento | p. 54 |
| 3.3 La trasmissione della conoscenza e della cultura d'impresa | p. 59 |

CAPITOLO QUARTO

CASE STUDY

- | | |
|--|--------------|
| 4.1 Il caso di successo: le Cantine Ferrari dei f.lli Lunelli | p. 63 |
| 4.2 The best practice: la terza generazione nelle Cantine Ferrari | p. 64 |
| 4.2.1 Il punto di vista del successore | p. 65 |
| 4.3 Conclusioni | p. 68 |

BIBLIOGRAFIA **p. 73**

SITOGRAFIA **p. 78**

PREFAZIONE

Il sistema produttivo italiano è caratterizzato dall'assoluta preponderanza di piccole e medie imprese presso le quali è occupata la maggioranza degli addetti. I confronti internazionali, sia da parte della Commissione Europea, sia da parte di altre istituzioni, mettono in rilievo che, in Italia, le micro imprese sono più numerose di quelle presenti negli altri Paesi europei e le ragioni di questa anomalia sono plurime e possono venir ricondotte a fattori di carattere politico, economico e geografico. Un secolo e mezzo fa, l'Italia era infatti suddivisa in un insieme di piccoli Stati ed il trasferimento delle merci tra i diversi territori era soggetto a dazi e restrizioni. Tutto ciò ha favorito il diffondersi di un tessuto di imprese di piccole dimensioni, rivolte a mercati prevalentemente locali e a proprietà perlopiù familiare. L'espansione economica degli anni Sessanta e Settanta ha poi favorito la diffusione dell'imprenditorialità rilevando che, delle oltre duecentomila imprese sorte in tali anni e tuttora operanti, una piccola parte ha assunto la forma giuridica di società di capitali: esiste quindi un relevantissimo numero di imprese di persone con una anzianità di circa quaranta anni e pertanto condotte da imprenditori ultra sessantacinquenni che potrebbero trovarsi sul punto di dover decidere sulle modalità di un passaggio generazionale. Quest'ultimo rappresenta, infatti, un processo fisiologico ed inevitabile e con peculiarità specifiche per le aziende di tipo familiare che lo rendono particolarmente delicato. Dunque tale tema deve essere affrontato nella giusta misura, non trattandosi solo di un passaggio di quote o di cariche, ma anche di un trasferimento di Know-how aziendale e delle conoscenze e delle competenze manageriali di gestione d'azienda. Un ruolo centrale, nel processo di ricambio generazionale, è rivestito dalla figura dell'imprenditore che, soprattutto nelle PMI, racchiude in sé il potere decisionale assoluto e l'azienda rappresenta un prodotto a lui completamente ispirato. È importante, dunque, valutare il suo atteggiamento nei confronti della successione, la sua disponibilità alla delega e

l'orientamento al futuro ma, è anche fondamentale, valutare la figura del successore e il suo atteggiamento verso la successione, cioè la sua disponibilità nell'attesa di ricevere il testimone e le competenze che è in grado di apportare alla gestione. Date tali premesse, il presente lavoro intende analizzare il passaggio generazionale nelle PMI in Italia, valutandone rischi ed opportunità ed è articolato come segue: nel primo capitolo si procede ad una descrizione delle PMI, della loro centralità nel sistema produttivo italiano e delle loro specificità, concentrando l'attenzione sulle aziende di tipo familiare e sull'importanza che possiede, in esse, la figura dell'imprenditore; nel secondo capitolo si affronta, invece, il tema centrale del presente lavoro, il passaggio generazionale appunto, considerando gli attori coinvolti e i fattori critici ed anticipando il contenuto del terzo capitolo che analizza nello specifico i rischi che derivano dall'affrontare il processo di successione, quali incapacità gestionale dei successori e potenziali conflittualità tra essi. Accanto a tali rischi, che rappresentano delle minacce per la sopravvivenza stessa dell'impresa, si considerano, poi, tutte le opportunità che derivano dal passaggio generazionale, intese come occasione di crescita, coordinando continuità e cambiamento volto all'apertura dell'impresa verso nuovi canali commerciali, verso nuovi mercati e la capacità dell'organizzazione di affrontare nuove sfide che attualmente, in un mercato globalizzato, le si presentano e che sono certamente differenti da quelle del passato. Per meglio comprendere come attuare un processo di passaggio generazionale, tenuto conto dell'importanza di una sua attenta pianificazione, infine, nell'ultimo capitolo, si riporta il caso delle Cantine Ferrari dei f.lli Lunelli che, proprio negli ultimi tempi, hanno affrontato tale processo con successo, focalizzando l'attenzione sulle diverse fasi che lo hanno caratterizzato nel corso degli anni, le motivazioni, le esigenze prese in considerazione e le diverse criticità e difficoltà affrontate. L'intero processo, infatti, comporta la necessità di un diverso approccio alle problematiche emergenti da parte della classe imprenditoriale e ciò presuppone un sua crescita culturale in vista della sopravvivenza e dell'integrità dell'impresa.

CAPITOLO PRIMO

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE PMI

1.1 LE PMI IN ITALIA

La struttura produttiva italiana è caratterizzata dalla presenza rilevante di PMI (micro-imprese, piccole imprese e medie imprese) che rappresentano, ad oggi, il motore trainante della nostra economia nazionale. In particolare, abbracciando la definizione di impresa proposta dall'Unione Europea, la quale sceglie di classificare le imprese in funzione dell'organico, del fatturato raggiunto e del bilancio totale annuale; un'impresa viene definita media quando il suo organico è inferiore a 250 addetti e quando realizza un fatturato non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuale non superiore a 43 milioni di euro. La piccola impresa è invece considerata tale se presenta un organico inferiore a 50 persone e il fatturato o il totale del bilancio annuale non supera i 10 milioni di euro. La micro impresa, infine, deve possedere un organico inferiore a 10 persone ed un fatturato o un totale di bilancio annuale non superiore a 2 milioni di euro¹. Tenuto conto di questi parametri di definizione delle PMI, è possibile affermare che l'attuale sistema produttivo italiano, è costituito da un numero esiguo di imprese di grandi dimensioni, da un numero limitato di imprese di medie dimensioni e dall'assoluta preponderanza di micro imprese, presso le quali è occupata la grande maggioranza degli addetti. Da rilevazioni ISTAT risulta, infatti, che il 95 per cento delle imprese italiane è definito "micro", perché costituito da imprese con meno di 10 addetti e, se si fa riferimento al solo settore industriale, la percentuale rimane comunque elevata, attestandosi intorno al 90 per cento.

¹ Definizione contenuta nella Raccomandazione 2003/361/CE.

	Numero di imprese			Occupazione		
	Italia		UE27	Italia		UE27
	Numero di imprese	%	%	Numero	%	%
Micro	3 610 090	94,6%	92,2%	7 087 214	46,6%	29,6%
Piccole	184 345	4,8%	6,5%	3 250 491	21,4%	20,6%
Medie	19 370	0,5%	1,1%	1 875 598	12,3%	17,2%
PMI	3 813 805	99,9%	99,8%	12 213 303	80,3%	67,4%
Grandi	3 253	0,1%	0,2%	2 998 619	19,7%	32,6%
Totale	3 817 058	100,0%	100,0%	15 211 922	100,0%	100,0%

Tab.1 Scheda informativa SBA 2012 (Small Business Act for Europe – European Commission)

Analizzando il territorio italiano, è possibile, infatti, rilevare come la struttura produttiva nazionale sia basata su una fitta rete di micro e piccole imprese , operanti sia nell’industria che nel settore terziario.

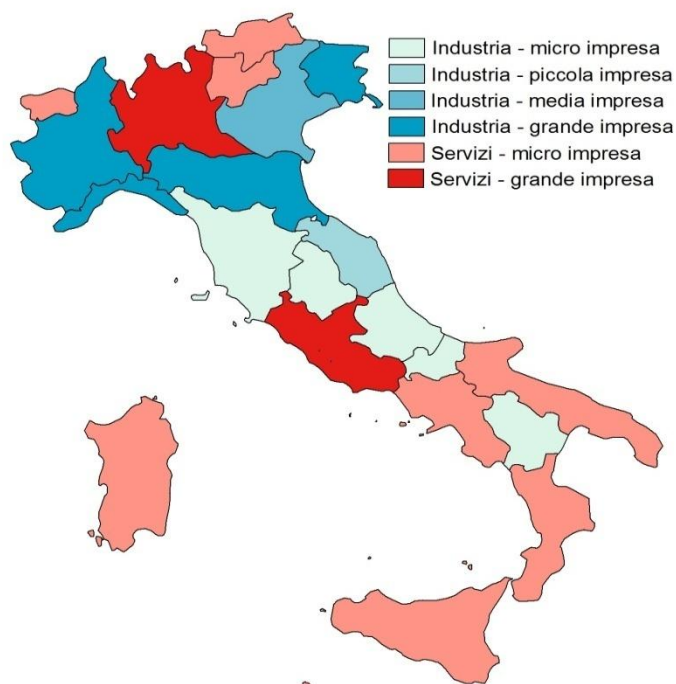


Fig. 1.1 – Settore di attività e dimensioni prevalenti delle imprese nelle regioni rispetto alla media nazionale

Relativamente al settore industriale, è possibile notare come nel nord-est dell’Italia dominino le piccole e medie industrie, mentre nel Nord-Ovest, in

particolare in Piemonte, sia prevalente la grande industria. Per quanto riguarda il settore dei servizi, invece, le grandi imprese prevalgono nel Lazio e in Lombardia, mentre quelle piccole sono diffuse nelle Marche e nell'Umbria. Nel Mezzogiorno infine, domina la micro impresa dei servizi in Campania, Calabria e Sicilia e dell'industria in Puglia, Basilicata, Abruzzo, Molise e Sardegna².

I ricorrenti confronti internazionali, mettono in rilievo che, in Italia, le micro imprese sono, non solo più numerose di quelle presenti negli altri Paesi europei, ma anche, nella generalità dei casi, di dimensioni ancor più ridotte e le ragioni possono venir ricondotte, soprattutto, a fattori di carattere politico, economico e geografico. Circa un secolo e mezzo fa, infatti, l'Italia era suddivisa in un insieme di piccoli Stati ed il trasferimento delle merci tra i diversi territori era soggetto a dazi e restrizioni. Tutto ciò ha favorito il diffondersi di un tessuto di imprese di piccole dimensioni, rivolte a mercati prevalentemente locali. Successivamente, dopo l'unificazione, la scarsa redditività dell'agricoltura non ha consentito di accumulare risorse sufficienti a sostenere gli investimenti necessari allo sviluppo della grande industria. Nel secondo dopoguerra, infine, allorché la struttura produttiva italiana ha assunto una connotazione industriale, si sono rapidamente creati i presupposti perché le maggiori imprese delegassero alle imprese minori la manifattura di componenti e di semilavorati. Si è assistito pertanto ad una sorta di de-integrazione verticale³, a seguito della quale le grandi aziende hanno decentrato alcune produzioni verso strutture esterne. Tutto ciò è stato favorito dalla prevalenza di industrie nelle quali predomina il processo produttivo di tipo intermittente e che risentono in modo particolare della componente stagionale e della moda: abbigliamento, arredamento e parte della meccanica. La giustificazione della diffusione delle piccole imprese deriva, dunque, dalla loro capacità di assumere un ruolo significativo in particolari segmenti di mercato, e un ruolo di ammortizzatori degli oneri delle grandi

² Dati ISTAT, tratti da *Noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo, 2015*. [http://noi-italia2015.istat.it/index.php?id=7&L=0&user_100ind_pi1\[id_pagina\]=72&cHash=db83ca0289c44e5a724cb5ebff880688](http://noi-italia2015.istat.it/index.php?id=7&L=0&user_100ind_pi1[id_pagina]=72&cHash=db83ca0289c44e5a724cb5ebff880688)

³ Cfr. G. CORBETTA, *Le medie imprese*, Egea, Milano 2000.

imprese, determinate ad alleggerire la propria struttura dei costi. È riconosciuto infatti che le imprese minori si caratterizzano per una notevole flessibilità, che consente loro una capacità di adattamento ai mutamenti, sia tecnici sia comportamentali.

Una diversa corrente di opinione ritiene, invece, che le micro imprese rappresentino la naturale evoluzione della figura storica del mercante-imprenditore e della sua capacità di valorizzare e trasferire su scala industriale un tradizionale saper fare⁴. Negli anni Settanta e Ottanta, in seguito alle crisi petrolifere e agli sconvolgimenti internazionali di carattere politico e monetario, sono state, infatti, soprattutto le imprese di carattere familiare a saper rispondere prontamente alle variazioni della domanda di fronte all'emergere della concorrenza asiatica.

L'Italia ha dunque dimostrato di “non aver la forza di inserirsi in mercati a forte impegno finanziario e a tecnologia particolarmente elevata, ma di avere la capacità di farlo con successo nei settori dei beni per la persona e per la casa e dei relativi beni strumentali”⁵.

E' possibile, dunque, concludere che l'attuale realtà italiana appare caratterizzata dai seguenti aspetti chiave:

- un sistema produttivo frammentato, con numero elevato di imprese di dimensione media inferiore a quelle degli altri Paesi dell'Unione Europea;
- un peso ancora prevalente dei settori tradizionali all'interno del tessuto imprenditoriale;
- un modello di controllo e gestione di tipo familiare e una struttura finanziaria contrassegnata dalla coesistenza del patrimonio dell'impresa e

⁴ Cfr. A. COLLI, *I voti di Proteo: storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, Torino, 2002.

⁵ Cfr. G. BECATTINI, M. BELLANDI, *Forti pigmei e deboli Vatuzzi. Considerazioni sull'industria italiana*, in *Economia italiana*, n.3, 2002.

della famiglia, spesso ponendosi come vincolo alle condotte di sviluppo dell'impresa stessa;

- una prevalenza di imprese di micro, piccole e medie dimensioni, nelle quali si osservano la contemporanea presenza di un imprenditore (spesso fondatore) e l'assenza di un'adeguata struttura manageriale;
- la dipendenza dai mercati esteri, sia come fonte di approvvigionamento, che come mercato di sbocco per la produzione nazionale⁶.

1.1.1 Rilevanza delle PMI nel tessuto produttivo italiano

Le PMI costituiscono, da sempre, un punto di forza del nostro sistema produttivo. Esse sono flessibili nell'organizzazione e competono sul mercato grazie alla loro "capacità di sfruttare i vantaggi della divisione del lavoro e della condivisione delle conoscenze, mediate da relazioni interpersonali e dal capitale sociale sedimentato sul territorio"⁷. In particolare, il ruolo delle piccole imprese nello sviluppo economico italiano, emerse per la prima volta negli anni Settanta, nei territori delle regioni dell'Italia Centrale e Nord-Orientale (cd. NEC), che erano rimaste in una specie di penombra⁸, tra un Nord-Ovest in cui erano localizzati i principali centri della produzione di massa e un Mezzogiorno che "arrancava" nonostante l'impegno di politiche per il suo sviluppo. Le regioni del NEC, in quegli anni, crescevano a tassi sostenuti, ma la loro economia, che aveva al centro la produzione industriale, era basata su sistemi diffusi di piccole imprese e, in particolare, di quelli che saranno poi denominati distretti industriali, localizzati in centri minori, al centro di territori rurali caratterizzati da rapporti proprietari di tipo mezzadrile o con contadini autonomi, in grado di fornire manodopera flessibile, oltre che di piccole accumulazioni di capitale da investire

⁶ Cfr. R. FIOCCA, Prefazione in E. CEDROLA, *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2005.

⁷ Cfr. A. BAGNASCO, *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977.

⁸ Cfr. G. BECCATTINI, *Per un capitalismo dal volto umano*, Bollati Boringhieri, Torino, 2004.

in una nuova direzione produttiva. Il loro successo venne all'epoca spiegato focalizzando l'attenzione non tanto sull'impresa quanto sulle caratteristiche del sistema locale in cui si trovava ad operare. Le imprese, infatti, non avevano risorse da investire in ricerca e sviluppo né ingenti capitali da mobilitare e il loro successo si basava, piuttosto, su una combinazione di fattori economici, sociali e culturali che convergevano nella rilevanza del territorio, inteso come sistema di relazioni sociali, istituzioni locali e risorse culturali sedimentate, a partire da quella dell'imprenditorialità. Erano, dunque, imprese a carattere familiare, nate dalla mobilitazione di capitali locali, e immerse in un *network* locale di supporto⁹. Nel corso degli anni, però, negli stessi territori di incubazione, questo modello di industrializzazione diffusa ha mutato profondamente le sue modalità organizzative. In particolare, la configurazione “orizzontale” con cui si sono a lungo rappresentati i distretti industriali, è stata progressivamente sostituita da forme di divisione del lavoro “verticale” e gerarchiche tra imprese capofila e reti localizzate di fornitori, a loro volta sottoposte a tensione nel nuovo ambiente competitivo emerso alla fine degli anni Novanta. Già a partire da quegli anni, infatti, e con sempre maggiore intensità nel decennio successivo, l'adozione della moneta europea unica, l'apertura internazionale dei mercati e la crisi economica sottopone a tensione anche i distretti e le filiere del *made in Italy* ed è in questo nuovo contesto economico che parte delle imprese distrettuali transitano dalla piccola alla media dimensione. Ciò consente, infatti, ad esse di sviluppare leve competitive inaccessibili alle imprese minori aprendo le filiere sia a monte (fornitori di conoscenze, componenti, materiali, lavorazioni e servizi immateriali) che a valle (rete commerciale e presidio in un numero crescente di mercati esteri), creando una rete di relazioni all'interno della quale le PMI entrano in contatto con soggetti di natura diversa e innescano meccanismi di *cross fertilization*, i quali favoriscono lo sviluppo di quella capacità di adattamento e apprendimento esplorativo richiesto, appunto, dall'attuale e mutevole contesto

⁹ Cfr. A. BAGNASCO, op. cit.

economico. Le imprese italiane hanno, dunque, adottato principalmente un approccio orientato all'investire sull'identità del proprio territorio, inteso come sistema di risorse, relazioni e conoscenze peculiari. È indubbio, che tale strategia di sviluppo contiene in sé delle insidie potendosi, l'identità territoriale, trasformarsi in un fattore di chiusura del sistema nei confronti dell'esterno. Si palesa, dunque, la necessità per le PMI, di ridefinire costantemente l'identità del proprio territorio attraverso un collegamento costante con le dinamiche ambientali.

1.1.2 Le specificità delle PMI in Italia: caratteristiche e problematiche

Analizzando nello specifico l'attuale tessuto produttivo italiano, si riscontra che la maggior parte delle PMI italiane opera nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, e in questo comparto si concentra circa l'86 per cento dei dipendenti totali¹⁰. Rispetto alla media europea, le PMI italiane sono più numerose anche nel settore manifatturiero, in particolare nei comparti tradizionali: alimentare e delle bevande, dell'abbigliamento, tessile e nella produzione di prodotti metallici, macchinari e impianti. Questo dimostra l'importanza delle piccole imprese per l'economia italiana, ma è anche indicativo del persistere di notevoli difficoltà e limiti alla loro crescita. Dal 2008, l'economia italiana ha attraversato due recessioni consecutive, caratterizzate da una flessione delle esportazioni tra il 2008 e il 2009 e da una contrazione della domanda interna a partire dal 2011. In entrambe le PMI sono state colpite più delle imprese di dimensioni maggiori. La congiuntura economica, infatti, ha reso più difficile per le PMI l'accesso ai finanziamenti delle banche, dei mercati di capitali e di altri enti creditizi e ciò ha inevitabilmente determinato, tra il 2008 e il 2013, un calo nel numero di PMI operanti nell'economia italiana. Coerentemente con questa evoluzione,

¹⁰ Imprese e industria, Scheda informativa SBA 2014, *Italia*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/italy_it.pdf.

l'occupazione nelle PMI è andata costantemente diminuendo. I settori che hanno maggiormente risentito della crisi sono stati principalmente quello edilizio (anche se stanno emergendo nuovi mercati, legati alle energie rinnovabili e alla riqualificazione degli edifici) e quello manifatturiero. Prima della crisi, l'industria manifatturiera italiana era la più grande in Europa, dopo quella della Germania. Da allora, PMI e grandi imprese hanno subito un forte ridimensionamento nel numero. Tra il 2008 e il 2013, hanno cessato di operare circa 50.000 imprese, pari all'11 per cento del totale. Di conseguenza, il valore aggiunto è diminuito del 5 per cento per le PMI e del 15 per cento per le grandi imprese. In particolare, la produzione è diminuita notevolmente nel comparto automobilistico, che è uno dei pilastri del settore manifatturiero italiano. Il settore dei servizi sembra essere, ad oggi, quello che ha "retto" meglio la crisi; nel commercio e nei servizi, infatti, negli ultimi anni, la base imprenditoriale si è ampliata. In linea generale e come sopra già accennato, la congiuntura ha reso più difficile, per le PMI italiane, l'accesso al credito e questa è solo una delle problematiche e caratteristiche riscontrabili in imprese di piccole dimensioni. Quest'ultime sono, infatti, nella maggior parte dei casi caratterizzate anche da scarsa capacità di concepire un obiettivo a lungo termine, limitato desiderio di ampliare la formazione e l'esperienza, poca volontà di ampliare la compagine proprietaria e di operare una distinzione tra proprietà e impresa stessa. Inoltre, i settori in cui operano molte imprese italiane, sono caratterizzati da basse barriere all'entrata in termini di investimenti necessari. Non va peraltro trascurato il fatto che molte micro imprese sono all'interno di distretti in cui una popolazione di piccole imprese contigue, specializzate per fase, opera in un contesto socialmente, culturalmente ed istituzionalmente congeniale e complementare¹¹. Non tutte le micro imprese industriali, però, si concentrano in tali aree ed anche all'interno delle stesse non tutte possono godere di quelle economie ambientali che compensano gli svantaggi connessi alla piccola dimensione. Tra questi,

¹¹ Cfr. G. BECATTINI, M. BELLANDI, op. cit.

primeggiano la bassa produttività e la moderata capacità di innovare e ciò potrebbe rallentare la capacità di competere con le imprese di altri Paesi in un contesto di crescente integrazione dei mercati. In merito, nella relazione della Banca d'Italia del 2003, si è asserito che “il modesto sviluppo della produttività è da riconnettere, in misura non secondaria, alla frammentazione del nostro sistema produttivo. Le imprese italiane sono piccole; le unità locali nell'industria, secondo il censimento dell'ottobre 2001, impiegano in media 6,3 addetti, un numero molto basso rispetto agli altri Paesi europei e alle altre economie industriali. Le analisi del Servizio Studi sull'economia dei Paesi europei rivelano una stretta dipendenza dello sviluppo della produttività dalla dimensione dell'impresa; nei settori a più alto contenuto tecnologico, la grande dimensione risulta determinante”¹².

L'euro e il fenomeno della globalizzazione dei mercati stanno, dunque, radicalmente modificando lo scenario in cui operava una miriade di imprese e la realizzazione del mercato unico europeo può costituire una grande opportunità, ma anche un mezzo di “selezione naturale” per le imprese che non riescono ad adeguarsi ai mutamenti in atto. Il fenomeno significativo in tutta Europa, assume particolare rilevanza dimensionale in Italia. Anche i sistemi locali operanti nell'ambito dei beni tradizionali del *made in Italy* (meccanica, tessile ed abbigliamento, pelli e cuoio, legno ed arredamento, materie plastiche) appaiono, infatti, in difficoltà per l'aggressiva concorrenza dei Paesi industriali emergenti, soprattutto da parte della Cina. Di fatto anche i distretti industriali più evoluti e meglio organizzati devono trovare soluzioni adeguate in grado di far fronte ai problemi insorti. Si tratta in primo luogo di procedere al superamento delle conseguenze della rapida apertura dei mercati, che ha posto anche le imprese italiane operanti in settori giudicati “protetti od esclusivi” in diretta concorrenza con i Paesi emergenti, caratterizzati da costi di produzione incompatibili con

¹² Banca d'Italia (2003), Assemblea generale ordinaria dei Partecipanti, Considerazioni finali del Governatore.

quelli italiani e da livelli qualitativi inaspettatamente elevati. Si deve procedere con la riorganizzazione della struttura dei rapporti fra le imprese locali allo scopo di dare maggiore incisività alla presenza delle imprese minori sui mercati mondiali ed è opportuno proseguire ulteriormente con la ricerca di qualità specifiche dei prodotti e la loro certificazione. Il tutto andrebbe inserito in un contesto di relazioni diverse, nell'ambito delle filiere produttive, in grado di ricostituire un'integrazione verticale della produzione tale da superare i limiti delle piccole dimensioni organizzative. L'intero processo comporta la necessità di un diverso approccio alle problematiche emergenti da parte della classe imprenditoriale e ciò presuppone un sua crescita culturale. Quanto auspicato può avvenire dando luogo ad un passaggio generazionale e/o allo sfruttamento di adeguate leve manageriali.

1.2 L'IMPRESA FAMILIARE IN ITALIA

In Italia circa il 90 per cento delle imprese sono familiari e, a parità di settore e di prodotto o di servizio fornito, producono una redditività più alta rispetto alle *Public Company*. L'economia italiana si basa, dunque, su uno spirito imprenditoriale che ha nella famiglia il suo motore trainante. Molte di queste aziende hanno oltre un secolo di vita, altre mostrano solo pochi mesi di attività e numerose imprese, invece, non hanno avuto la possibilità di andare oltre l'idea imprenditoriale del fondatore e sono subito scomparse. In generale, le imprese familiari che sono sopravvissute, richiedono una gestione diversa dalle altre aziende non familiari, dati alcuni elementi che le caratterizzano e distinguono da quest'ultime e che possono rappresentare sia opportunità che minacce alla loro sopravvivenza. Tali elementi riguardano, innanzitutto, i rapporti tra impresa e famiglia. In particolare, le imprese familiari italiane, sono caratterizzate da una forte influenza della famiglia sull'impresa, che risulta legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio. Tale titolarità può essere esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni suoi membri ai processi di gestione.

L'attività imprenditoriale si identifica, quindi, in una o più famiglie, per una o più generazioni e la gestione e la proprietà del patrimonio, ricadono sempre nell'ambito di rapporti tra familiari, non di rado complessi e conflittuali, spesso a seguito di favoritismi alla presenza di familiari interessati solamente ad una posizione di rendita economica. Altri problemi che possono, poi, insorgere riguardano l'eventuale scelta degli eredi e la difficoltà da parte dei figli di subentrare al posto del padre che ha modellato l'azienda sulla propria visione esistenziale e strategica. Per quel che riguarda i modelli di *business* adottati dalle imprese familiari italiane, si riscontrano spesso elementi di obsolescenza relativi alla formula imprenditoriale originale e difficoltà nel rinnovarla; ostacoli nel reperimento di risorse finanziarie, espresse sia da capitale di debito che di rischio e appartenenza a un distretto industriale che spesso richiede il rispetto di regole e parametri difficilmente negoziabili nel breve periodo. Possono essere, inoltre, individuati specifici eventi tali da compromettere, non di rado e in misura irreversibile, il successo o l'esistenza stessa dell'impresa di famiglia. Tali elementi di "rischiosità" propri dell'impresa familiare sono, in particolare, il rischio tecnologico, inteso come potenziale incapacità di abbandonare una tecnologia obsoleta e adottare una tecnologia originale; il rischio finanziario dovuto soprattutto al fatto che, spesso, ingenti flussi monetari vengono sottratti dall'impresa per alimentare spese o investimenti a favore dei componenti familiari; il rischio operativo determinato dall'origine del reddito operativo della gestione caratteristica e causato dall'anomala struttura dei costi e dalla fragile composizione dei ricavi; il rischio legato alla perdita del fondatore, allorquando tutto l'assetto di *corporate governance* è fortemente o totalmente dipendente dalle caratteristiche personali e professionali del capo storico dell'azienda; il rischio paese se le esportazioni si concentrano enormemente in Stati a basso o modestissimo grado di stabilità politica; l'incapacità degli eredi di proseguire l'opera che ha fatto la fortuna della prima generazione; l'incapacità dell'imprenditore di gestire il trasferimento della cultura aziendale, di garantire la continuità della successione e, infine, il rischio settore se la domanda specifica

del mercato in cui si opera è generata da eventi straordinari destinati a non perdurare nel tempo. Nonostante tutte le problematiche sopra elencate, il tessuto imprenditoriale in Italia è caratterizzato dalla presenza preponderante di imprese familiari. La comprensione dell'attuale demografia del sistema economico italiano, deriva dall'esame di decenni di storia a cavallo del XX secolo, che caratterizzano l'evoluzione dell'impresa industriale in Italia, sia in riferimento al più ampio scenario economico, sociale e politico, sia rispetto ad un punto di vista interno, considerando, cioè, gli obiettivi conseguiti dagli imprenditori, le risorse mobilitate e i disegni organizzativi predisposti per realizzarli. A partire dalla Seconda Rivoluzione Industriale, l'evoluzione tecnologica delle modalità di produzione, nei settori ad alta intensità di capitale, ha richiesto la presenza di grandi imprese in grado di conseguire economie di scala e di diversificazione. Accanto ad esse rimaneva, però, di supporto la piccola impresa che, insostituibile in specifici segmenti di mercato, faceva da base per molti tipi di forniture. Inoltre non tutti i settori sono stati colpiti da tale rivoluzione (ne restano fuori specialmente quelli cosiddetti "*labour intensive*", per esempio, il tessile, l'abbigliamento, la fabbricazione di mobili) e la piccola impresa rimaneva in questi più competitiva rispetto a quella di maggiori dimensioni. Accanto a ditte medio-grandi, nel primo decennio del secolo scorso, erano, dunque, attive moltissime aziende a conduzione familiare che vivevano della domanda locale: a differenza dei comparti avanzati, nei quali è più stretta l'interazione tra progresso tecnico, crescita dell'impresa, produttività ed evoluzione organizzativa, nei settori cosiddetti "leggeri" più sporadico risulta l'intervento del capitale estraneo a quello familiare, considerate le scarse risorse di cui necessitano realtà aziendali modeste e per il cui avvio non occorrono investimenti tecnici elevati. Nel decennio successivo, si iniziavano a creare le condizioni per la trasformazione del laboratorio artigiano nella piccola impresa specializzata in uno o pochi segmenti del ciclo di lavorazione: l'impresa "di fase" poneva le premesse per la formazione dei distretti industriali nella forma oggi conosciuta¹³. Le figure

¹³ E. BORRUSO, *Dal laboratorio artigiano alla piccola impresa urbana*. In C. M. BELFANTI, T.

imprenditoriali continuavano, però, ad essere ancora fortemente impregnate di tratti tradizionali, dove il proprietario, conduce in prima persona tutto il processo di lavorazione; in più, il modesto capitale di avviamento e di funzionamento, così come la forza lavoro, sono forniti dal nucleo familiare, in qualche modo coinvolto nell'attività. Anche dal punto di vista finanziario, si riscontra il ricorso all'autofinanziamento e agli istituti di credito locale. A cavallo degli anni Venti, dopo che la guerra aveva creato fenomeni di gigantismo portando la fabbrica a dimensioni insolite, è seguito un periodo di crescita rapida ed intensa, in linea con quello delle maggiori economie europee, dell'industria elettrica, chimica e meccanica ma, le difficoltà attraversate nel dopoguerra dalle organizzazioni di grandi dimensioni, incominciavano a creare terreno fertile per nuovi ruoli ed ampie prospettive per le piccole imprese. La dicotomia tra artigianato evoluto e produzione in massa, così come tra piccola e grande dimensione, coinvolgeva quasi tutti i settori dell'economia nazionale, al punto che il tessuto imprenditoriale a partire dagli anni dell'immediato dopoguerra era caratterizzato da un settore manifatturiero composto da oltre un milione di attività artigiane e di microimprese (che assorbivano appena il 33 per cento della forza lavoro) e da circa 50 mila imprese industriali, di cui il 98 per cento aveva meno di 100 dipendenti¹⁴.

Negli anni Novanta-Duemila, il contesto industriale italiano ha subito notevoli trasformazioni: dalla dismissione di grandi imprese pubbliche alle difficoltà di alcuni tra i maggiori gruppi privati, all'incapacità delle numerose piccole imprese, attive su una o poche fasi del ciclo produttivo, di affermarsi autonomamente sui mercati internazionali e il conseguente sviluppo dei distretti industriali. Inoltre, a conferma del carattere familiare del capitalismo italiano, l'indagine condotta da Unioncamere (Istituto Tagliacarne nel 2001)¹⁵, mostrava

MACCABELLI (a cura di), *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità, sfide future*, Grafo, Brescia 1997.

¹⁴ E. BORRUSO, op. cit..

¹⁵ L'indagine è estesa ad un campione rappresentativo di circa 4.000 imprese di piccole dimensioni, di cui circa 2.300 operanti nel comparto dell'artigianato manifatturiero. In UNIONCAMERE, *Le piccole e*

che nelle imprese di dimensioni minori aumentavano le frequenze osservate dei legami di parentela tra i soggetti controllanti. In particolare, dallo studio emergeva che, nella maggior parte di queste, spesso operanti in mercati ristretti, la proprietà era esercitata da un solo o, al massimo, da due o da tre soggetti, essenzialmente persone fisiche (con una percentuale del 98 per cento se si considerano le sole aziende artigiane manifatturiere); che il 76 per cento dei proprietari era anche il fondatore dell'azienda e, per circa il 64,8 per cento del totale delle imprese, prevalevano legami di parentela tra le persone proprietarie.

Ad oggi, si stima che le aziende familiari italiane siano circa 800 mila, pari ad oltre l'85 per cento del totale delle aziende e in termini di occupazione circa il 70 per cento. Sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee, mentre l'elemento differenziante rispetto a questi Paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66 per cento delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia. Le aziende familiari italiane si distinguono, inoltre, anche per la loro longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e tra queste cinque, Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385), sono tra le dieci aziende familiari più antiche tutt'ora in esercizio¹⁶.

1.3 IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE

L'impresa familiare è caratterizzata da un capitale sociale e da una gestione controllati da poche persone collegate tra loro da vincoli di parentela. Tale

medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2001. Il punto di osservazione delle camere di commercio. Realizzato a cura dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne, Franco Angeli, Milano 2001.

¹⁶ <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>.

vincolo riguarda, dunque, la stretta affinità o la solida alleanza¹⁷. Le imprese familiari rappresentano nella nostra realtà economica, un modello operativo che incarna i caratteri tipici della cultura imprenditoriale italiana, vale a dire capacità creativa, forza di volontà, determinazione, voglia di emergere ed individualismo. Il fondatore dell'impresa vive, infatti, l'azienda come una cosa personale, che si basa sulle sue capacità creative e sui suoi sacrifici. È proprio da queste premesse che può nascere quell'atteggiamento contraddittorio del titolare che, da una parte, è consapevole della necessità di adeguamento a cicli evolutivi della sua impresa e della sua vita e, dall'altra, è restio a lasciare il comando alle nuove generazioni. Nella gran parte dei casi, gli imprenditori di prima generazione hanno costruito la loro attività seguendo l'intuito, piuttosto che programmando lo sviluppo degli affari, sostenuti in ciò da una consistente propensione al rischio. Avendo vissuto l'azienda in prima persona, si ritiene che il governo della stessa possa avvenire solamente accentrando in sé stessi tutte le decisioni. Il passaggio delle consegne diviene pertanto difficoltoso da gestire proprio perché non esiste una figura alternativa che possieda le medesime "valenze storiche" e sia ritenuta in grado di assumere le responsabilità che, da sempre, sono spettate unicamente al fondatore. L'imprenditore, che si trova ad affrontare il primo passaggio generazionale, si trova così di fronte ad ostacoli, sia di ordine pratico, sia di carattere psicologico. Il futuro delle imprese di famiglia è pertanto legato alla disponibilità dei loro titolari di favorire l'organizzazione interna verso un "sistema azienda", in cui varie figure professionali, eredi della famiglia e/o persone esterne, si occupino specificamente di singole aree decisionali, coordinate da un manager o da un imprenditore manager di nuova generazione, anziché da un "imprenditore padrone". La soluzione del problema diviene particolarmente difficoltosa ove l'impresa sia divenuta, per il piccolo imprenditore, una sorta di strumento per difendere e promuovere la famiglia, perché in questo caso manca alla radice il concetto di separazione e di indipendenza aziendale. Al contrario, non mancano,

¹⁷ Cfr. C. DEMATTE', G. CORBETTA, *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993.

neppure in Italia, esempi di famiglie proprietarie che hanno saputo dare continuità alle loro imprese con scelte tempestive ed opportune. Infatti, anche se nell'accezione più comune del termine, il concetto di impresa familiare viene generalmente inteso come una struttura di piccole dimensioni, sorta per merito della capacità creativa, della determinazione e della voglia di emergere di una singola persona, si rileva addirittura la presenza di "dinastie" imprenditoriali, in molti settori produttivi, che controllano strutture societarie addirittura quotate in Borsa. Il profondo mutamento in atto sui mercati ed i diversi fattori di competitività richiedono, dunque, risposte nuove dalle imprese ed il ricambio generazionale può costituire un'opportunità per modernizzare la gestione aziendale.

CAPITOLO SECONDO

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

2.1 IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

L'impresa familiare, come già ampiamente descritto nel capitolo precedente, rappresenta un'istituzione fondamentale del capitalismo italiano, essendo di gran lunga la più comune forma di organizzazione imprenditoriale e contribuendo alla formazione di una porzione consistente del prodotto interno lordo. Si è stimato che le imprese a conduzione familiare e quelle dove una o più famiglie rappresentano un punto di riferimento importante per la gestione, sono ampiamente presenti in tutti i Paesi del mondo: le imprese di famiglia rappresentano, infatti, tra il 65 e l'80 per cento del totale delle aziende¹⁸. Pur trattandosi dunque di un fenomeno internazionale, il legame tra impresa e famiglia appare più intenso nel nostro Paese, dove la connotazione familiare non riguarda solo la prevalenza delle imprese minori, ma anche la maggior parte delle grandi imprese private. Tuttavia, la relazione tra impresa e famiglia in Italia è particolarmente stretta, soprattutto per via del nostro caratteristico tessuto economico fatto di piccole e medie imprese. In particolare, le imprese familiari di piccola e piccolissima dimensione hanno molti tratti specifici e caratterizzanti, che influenzano in maniera rilevante la gestione di un passaggio generazionale: un numero limitato di soci (tre in media per le imprese familiari italiane di minori dimensioni); un orientamento alla stabilità nel lungo periodo; una quota rilevante del patrimonio personale investita nell'impresa (in media il 53 per cento del proprio patrimonio personale); familiari proprietari che interpretano almeno due ruoli tra proprietà, direzione e prestazione di lavoro; i processi di ricambio nei ruoli di proprietari, di direzione e di prestatori di lavoro coinvolgono membri

¹⁸ Cfr. D. MERIGLIANO, *Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo*, Mind Edizioni, 2015.

delle stesse famiglie; ostacoli emotivi ed economici all'uscita dalla proprietà o dalla gestione dell'impresa e una molteplicità di significati e obiettivi attribuiti alla proprietà da parte dei familiari coinvolti e non. La successione generazionale nasce, dunque, dalla necessità di assicurare continuità nel tempo all'azienda anche oltre la permanenza dell'imprenditore attualmente al vertice. Tale passaggio è considerato come il problema più importante affrontato dalle imprese familiari e coinvolge tutte le tipologie di imprese a cui si è accennato, anche se con gradi di complessità e capacità di gestione differenti. Occorre, infatti, considerare che, come riportato dai dati di AIDAF (Associazione Italiana delle Imprese Familiari), solo il 31 per cento delle imprese familiari sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione e solo il 15 per cento giunge alla terza¹⁹. La successione generazionale è quindi anzitutto un problema di sopravvivenza dell'impresa prima che un problema personale dei familiari coinvolti. Per garantire la competitività dell'impresa è, dunque, necessario pianificare per tempo e in modo strategico il passaggio di consegne tra l'imprenditore e l'erede, valutandone con attenzione i principali rischi e le potenziali opportunità. Il passaggio generazionale è, infatti, un processo pluriennale in cui entrano in gioco numerosi fattori fiscali, amministrativi e giuridici; senza poi sottovalutare i rapporti psicologici tra le persone coinvolte che vedranno sovrapporsi la realtà familiare con quella aziendale.

Secondo alcuni recenti dati ISTAT, la programmazione della successione sembra essere consapevolmente affrontata soprattutto dai 61 anni in su. Infatti, programma la successione il 71,1 per cento degli imprenditori tra i 61 e i 70 anni e il 67,2 per cento degli imprenditori con oltre 71 anni²⁰. I discendenti assumono, dunque, il controllo per trasferimento dell'impresa quando il genitore ha oltre 71 anni e spesso, di conseguenza, anche i successori sono già in età avanzata. Infine occorre ricordare che il primo trasferimento di proprietà si verifica dopo circa 32

¹⁹ Cfr. A. PANATO, *Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire*, marzo 2014.

²⁰ Cfr. F. ALBERTI, *La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità*, aprile 2014.

anni e il secondo dopo 21 anni, sottolineando come sia soprattutto il primo passaggio generazionale, quello più difficile, travagliato e non pianificato. Ciò, chiaramente, avviene perché i fondatori tendono a identificarsi completamente con l'organizzazione a cui hanno dato origine e quindi tendono a dilatare i tempi di permanenza al vertice dell'impresa. Inoltre, la formula imprenditoriale e vari elementi della struttura dell'impresa sono stati modellati sulle caratteristiche del fondatore e molti degli attori coinvolti, soprattutto i familiari, non hanno mai affrontato processi di ricambio generazionale e quindi non possiedono alcuna esperienza in merito. Il primo passaggio è dunque il più critico per mancanza di esperienza attorno al tema della successione, ma occorre chiedersi fino a che punto un'impresa di prima generazione abbia acquisito autonomia e durabilità e quanto di un fallimento sia davvero imputabile alla successione. Il secondo passaggio, infatti, potrebbe anch'esso minare un'impresa in via di consolidamento, ovvero un'azienda vera e propria, e necessita, quindi, di altrettante cautele e strumenti preparatori. Infine, il terzo passaggio è meno pericoloso dei precedenti perché l'impresa si è ulteriormente consolidata, si è resa autonoma dai membri della famiglia ed è abituata al fenomeno della successione, almeno in termini processuali. In questo processo può, però, verificarsi un impoverimento graduale circa le capacità imprenditoriali e i tratti della personalità tipici di un imprenditore, tanto che solitamente si usa dire che “la prima generazione familiare genera e sviluppa l'impresa, la seconda generazione la continua e la terza ne determina il declino”²¹.

2.2 GLI ATTORI COINVOLTI E IL LORO RUOLO

La questione del ricambio generazionale risulta particolarmente importante per la gestione delle piccole e medie imprese caratterizzate, spesso, da una coincidenza

²¹ Cfr. F. ALBERTI, op.cit.

tra ruolo imprenditoriale e ruolo manageriale. Ancora più rilevante è la questione nel caso di imprese familiari, dove si presenta un'ulteriore sovrapposizione tra ruoli professionali e personali. In particolare, il momento della successione rappresenta, dunque, un momento di crisi e di rischio, ma è, allo stesso tempo, anche una potenziale risorsa, dato che permette di valutare l'adeguatezza della strategia aziendale e i fabbisogni e le prospettive di evoluzione dell'impresa. Può rappresentare un momento di scelta, ad esempio, tra una maggiore professionalizzazione della "famiglia" o del piccolo gruppo che ha tradizionalmente gestito l'azienda o renderla "più manageriale". Può, inoltre, richiedere l'introduzione di nuove competenze di cui i nuovi membri possono essere portatori. Il ricambio generazionale costringe ad affrontare una serie di questioni specifiche di vario ordine. Da un lato emergono difficoltà connesse alla sensazione di perdita di controllo della situazione da parte dell'imprenditore, alla resistenza a riconoscere le competenze dei collaboratori da delegare, all'identificazione di modalità adeguate del "passaggio delle consegne"; il tutto ruota, dunque, intorno alla questione della sostituibilità di una figura di leader. Dall'altro emerge la questione della gestione dei conflitti che, immancabilmente, contrappongono *Junior* e *Senior*, o diversi *Junior* tra di loro; infine assumono importanza le modalità di una progressiva e graduale costruzione di un'identità professionale da parte degli *Junior*. Particolare attenzione va al passaggio di competenze e, soprattutto, al riconoscimento del valore di "nuove" competenze sia da parte dei *Senior*, che possono faticare a vederne l'utilità, sia da parte degli *Junior*, che possono avere difficoltà a vedere sé stessi come portatori di tali competenze.

Considerando nel dettaglio, il processo di ricambio generazionale e gli attori coinvolti in imprese caratterizzate da piccole dimensioni, quali le PMI appunto, non si può prescindere dal considerare che esiste sempre una forte sovrapposizione dei ruoli svolti dalle singole persone e per comprendere le motivazioni dei conflitti che si generano è assai utile considerare i tre ruoli

centrali in una dinamica di passaggio generazionale: proprietà, famiglia e manager. Le situazioni in cui può avvenire un passaggio generazionale sono svariate, di solito si tende ad inquadrare il problema in base al numero di *Senior* ed il numero di *Junior*. Nel caso di un *Senior* e nessun *Junior* il problema si riscontra già all'origine del processo ed è "a chi lasciare l'azienda". Nel caso di molti *Senior* e ancora nessun *Junior* il primo problema che si deve risolvere è quello di ridistribuire il potere/responsabilità fra i *Senior* superstiti per poi comunque ricadere, nel giro di poco tempo, nel problema descritto in precedenza. Nel caso "più semplice" di un *Senior* e un *Junior* la vera questione diventa stabilire quando eseguire il passaggio generazionale. Nel caso di molti *Senior* ed un solo *Junior* i problemi sono, invece, legati alla convivenza fra lo *Junior* ed il *Senior* superstite, fra i due, infatti, spesso non c'è legame di sangue diretto. Nel caso un *Senior* e molti *Junior* le difficoltà sono spesso legate a come suddividere il potere e le responsabilità fra i vari figli. Infine, il caso più complesso, è quello di molti *Senior* e molti *Junior*. In questa situazione, infatti, coesistono tutti i possibili rischi di conflitto fra le due generazioni e all'interno delle stesse; i *Senior* possono, ad esempio, essere in contrapposizione per presunti favoritismi nei confronti dei rispettivi *Junior*; gli *Junior*, a loro volta possono avere visioni completamente diverse su come sviluppare l'azienda e/o diverse "propensioni al sacrificio", ecc.

Per poter tener testa a tutte le problematiche individuate è fondamentale che la successione venga preparata congiuntamente dai *Senior* e dagli *Junior*. Il ricambio generazionale, infatti, è un elemento traumatico e destabilizzante quando si presenta come improvviso, mentre quando viene ricompreso in termini processuali e progettuali e viene avviato in momenti in cui non ci siano particolari tensioni, permette di risolvere sia i futuri problemi di successione, che gli attuali problemi di crescita ed evoluzione. Se la percentuale dei *Senior* che prendono in considerazione questa problematica è molto bassa, la situazione di incertezza e la poca chiarezza sul momento del passaggio generazionale

rappresenta, infatti, per gli *Junior*, delle piccole e medie imprese, un elemento di disagio che porta alla richiesta di poter lavorare insieme ai *Senior* al fine di individuare il problema per tempo, programmare gli interventi e facilitare il trasferimento di conoscenze.

2.2.1 Il Senior che cederà il testimone

Il futuro di ogni azienda familiare è profondamente condizionato dalle caratteristiche personali del proprietario. I suoi valori, infatti, si rispecchieranno in maniera significativa sulla strategia aziendale, sulle caratteristiche strutturali dell'organizzazione e sugli obiettivi prioritari dell'impresa. Questa relazione simbiotica che esiste tra i titolari e le loro imprese è resa ancora più complessa dal fatto che i valori e la stessa personalità dell'imprenditore tendono a modificarsi con l'avanzare dell'età. Ne consegue che anche i valori e le caratteristiche dell'azienda cambiano di pari passo. Questo aspetto è particolarmente marcato nell'impresa familiare, nell'ambito della quale la proprietà e la gestione spesso coincidono e i valori tradizionali ed affettivi sono profondamente radicati. Non va poi sottovalutato il fatto che, nelle imprese familiari, generalmente il proprietario riveste la carica di presidente per un periodo molto ampio, che oscilla, in media, tra i venti ed i trent'anni e che è tre o quattro volte più lungo di quello per cui resta mediamente in carica il presidente di una *public company*. I proprietari di imprese familiari che restano a capo della loro azienda per un numero sufficiente di anni hanno, dunque, occasione d'apprendere, grazie alla loro esperienza, tutta una serie di cose che aumentano in maniera significativa le loro capacità. Questo accumulo di esperienze influenza lo stile di direzione dell'imprenditore e modifica il modo in cui questi gestisce i dirigenti. Nel corso dei venti o trenta anni in cui resta a capo della sua azienda, le motivazioni dell'imprenditore possono, inoltre, cambiare. Generalmente, infatti, nella fase d'avvio dell'azienda, l'imprenditore orienta tutti i suoi sforzi sulla sua *business idea* cercando di renderla vincente. Più tardi, una volta che l'idea

imprenditoriale è ben radicata e sviluppata, l'imprenditore è motivato innanzi tutto dal desiderio di contribuire al benessere della società nel suo complesso e dal desiderio di garantire alla sua famiglia una certa sicurezza. Questo cambiamento influenza in maniera profonda la vita dell'azienda di famiglia. Oltre a ciò è probabile che l'imprenditore possa sentire un desiderio sempre più crescente di trattare i suoi figli in maniera uguale garantendo a tutti le stesse e crescenti opportunità di successo. A questo punto il desiderio di stabilità e di correttezza nei confronti dei diversi membri della famiglia diventano obiettivi fondamentali. Questo può significare, ad esempio, che l'imprenditore si senta moralmente obbligato a nominare tutti i suoi figli vicepresidenti dell'azienda, indipendentemente dal merito dei singoli e non promuovere, invece, un dirigente non membro della famiglia per paura che i propri figli possano in qualche modo risentirsene. L'imprenditore si preoccupa, quindi, di lasciare dietro di sé un'immagine di generosità e correttezza diventando conservatore²², cioè preferendo lo status quo, opponendosi ai cambiamenti e, in generale, mantenendo un atteggiamento avverso al rischio. Nel corso degli anni, dunque, l'imprenditore cambia sia in ordine alle sue capacità gestionali, sia in ordine al suo stile di direzione che alle sue motivazioni personali. Il più delle volte questa evoluzione tende ad un unico risultato: man mano che si avvicina alla sua maturità, le aspirazioni ed i bisogni dell'imprenditore non sono più in linea con i bisogni dell'azienda. L'imprenditore aspira, infatti, alla stabilità ed al mantenimento dello status quo mentre l'azienda, immersa in un contesto dinamico, ha bisogno di cambiare. L'imprenditore desidera, inoltre, spendere sempre più denaro per sé e per la sua famiglia, mentre l'azienda ha bisogno di sempre maggiori capitali. Quegli imprenditori che si sono posti l'obiettivo di perpetuare la propria azienda nel tempo devono, dunque, in qualche modo risolvere il contrasto che viene a crearsi tra le istanze aziendali e i loro bisogni personali. Questo contrasto può essere risolto cercando di mantenere elevate le aspirazioni dell'organizzazione. Considerare standard elevati, sia per quanto riguarda il rendimento dei

²² Cfr. A. AMBROSETTI, *Le imprese familiari: la professionalità non è ereditaria*, Milano, 2004.

dipendenti, che per quanto riguarda il tasso di crescita aziendale, permette di sviluppare il potenziale dei dirigenti e tutta una serie di energie organizzative. È importante, infatti, che l'azienda abbia degli obiettivi che la spingano a crescere continuamente e l'imprenditore deve far sì che i suoi dirigenti rispondano del raggiungimento di questi obiettivi di crescita, anche quando il mercato stia attraversando una fase recessiva. In questo modo i dirigenti sono spinti a ricercare sempre nuove possibilità di sviluppo. Inoltre, quando l'azienda ed il suo proprietario cominciano a "lasciarsi andare", queste risorse esterne possono aiutare l'organizzazione ad individuare nuovi potenziali mercati ed obiettivi rinnovati, provando, ad esempio nuovi prodotti o nuovi metodi di produzione e ricercando nuovi segmenti di mercato suscettibili di essere aggrediti. Questi collaboratori possono anche contribuire ad affermare migliori standard di redditività e a continuare a sperimentare sempre nuove strategie. L'imprenditore, che si prefigge l'obiettivo d'assumere un direttore generale deve, inoltre, garantire ai dirigenti uno spazio sufficiente affinché questi possano sviluppare le proprie capacità manageriali ma non per questo abbandonarli a sé stessi. Dovrebbe allontanarsi dall'azienda solo per periodi di tempo brevi, affidando a questi le decisioni opportune, sia da un punto di vista quantitativo che da un punto di vista qualitativo, come pure formarli e consigliarli direttamente e sostenere i loro progetti. Condividere il processo decisionale è, infatti, fondamentale; l'imprenditore dovrebbe tentare, quando continua ancora a riservare a sé stesso tutto il potere, di far partecipare altre persone al processo di formazione delle sue decisioni. Dovrebbe inoltre lasciare ai dirigenti la libertà di gestire le attività quotidiane, riservandosi peraltro quelle decisioni d'importanza strategica che richiedono una lenta ed attenta maturazione. In questo modo si verrebbe anche a ridurre quel senso di frustrazione dei dirigenti dovuto all'apparente ambiguità e all'apparente assenza di decisionismo che potrebbero percepire. L'elemento più importante che condiziona il successo di ogni passaggio alla futura generazione, come descritto ampiamente in precedenza, è dunque rappresentato dall'imprenditore stesso. È quest'ultimo, infatti, che può

caratterizzare la transizione in modo più o meno drastico, tenendo conto anche della sua difficoltà a ritirarsi dall'azienda. Questo rappresenta, nella maggior parte dei casi, la fonte delle difficoltà più rilevanti dei processi di transizione. Si assiste, ad esempio, al fenomeno del così detto “semipensionamento”, per il quale l'imprenditore si allontana per un periodo compreso tra i tre e i cinque mesi l'anno, riassumendo, però, il totale controllo dell'azienda nei restanti mesi. Un'altra versione dello stesso fenomeno è rappresentata dal così detto “rientro necessario”, laddove l'imprenditore decide di riassumere il controllo dell'azienda dopo che per diversi anni i suoi figli hanno dimostrato di non saperla gestire. In entrambi i casi si assiste comunque a un “fallimento” del passaggio generazionale.

2.2.2 Il successore

Nel caso di un'azienda familiare, la nuova dirigenza coincide quasi sempre con la nuova generazione. In particolare, nel passaggio generazionale, può verificarsi che uno solo degli eredi emerga e che, quindi, la nuova dirigenza si riduca a lui o che, all'opposto, tutti gli azionisti e, cioè, ad esempio tutti i fratelli e tutti i cugini, concorrano a formare il nuovo gruppo dirigente. In entrambi i casi, per creare valore e garantire la sopravvivenza dell'impresa al passaggio, è necessario che la nuova dirigenza contribuisca allo sviluppo di nuove strategie, perfezioni i meccanismi formali di gestione e provveda alla formazione dei nuovi quadri aziendali²³.

In presenza di una situazione ottimale, la nuova dirigenza dovrebbe entrare in carica godendo del pieno sostegno della vecchia generazione che le ha “preparato il terreno”. In molti casi, comunque, la nuova dirigenza non si trova semplicemente di fronte alla necessità di continuare il compito di

²³ Cfr. E.A. GAMBEL, *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare*. Un metodo per preparare e valutare gli eredi alla successione aziendale, Franco Angeli, Milano 2004.

professionalizzare l'azienda e di adattare le strategie all'attuale contesto nel quale opera, ma si trova di fronte alla necessità di affrontare queste problematiche ex novo. In questi casi nel collaborare con la generazione uscente, i successori potrebbero trovarsi di fronte ad uno ostacolo creato dagli esponenti della vecchia dirigenza, i quali insistono per mantenere lo status quo proiettando comunque la loro ombra sui successori. Il che, evidentemente, rende difficile per quest'ultimi affermare la propria personalità. Le difficoltà, inoltre, aumentano quando i nuovi dirigenti si trovano costretti ad integrare le nuove strategie con le vecchie, senza poter abbandonare queste ultime completamente. I nuovi dirigenti, infatti, si trovano, di solito, a gestire un'azienda che, dai tempi della sua fondazione, è probabilmente divenuta più grande, più complessa e più formale e, nella maggior parte dei casi, nelle aziende familiari, solo i nuovi dirigenti sono in condizione di far fronte a questi problemi. La prima generazione ha generalmente utilizzato strategie imprenditoriali istintive e che rispondevano semplicemente alla necessità di sopravvivere; la nuova dirigenza, al contrario, deve saper far uso di criteri di gestione consapevolmente pianificati. È, dunque, necessario che ai futuri eredi dell'azienda vengano insegnati, a partire dalla loro infanzia e sino a che non raggiungono la maggiore età, tutta una serie di valori relativi all'importanza delle sfide imprenditoriali e, tali insegnamenti, non possono che essere impartiti dalla famiglia. I futuri eredi, generalmente, grazie anche alla formazione universitaria e svolgendo piccoli lavori al di fuori dell'impresa paterna, sviluppano le proprie competenze e la fiducia in sé stessi. Entrano così in azienda e per i primi quattro o cinque anni socializzano con le pratiche aziendali ed imparano a decidere. A questo punto sono in grado d'assumersi la responsabilità di uno o più centri di profitto, in modo da acquisire anche competenze di natura gestionale. Una formazione adeguata, dunque, prepara l'erede ai compiti direttivi, contribuendo a semplificare il passaggio generazionale. Un adeguato piano di formazione dovrebbe, dunque, fornire le competenze necessarie alla gestione dell'azienda, aiutare a sviluppare la propria identità e ad acquisire capacità manageriali. Tali competenze dovrebbero

permettere alla nuova generazione di essere in grado di gestire un centro di profitto, sviluppare gli aspetti organizzativi dell'azienda, individuare gli obiettivi e le necessarie collaborazioni esterne, senza tralasciare la possibilità che tutte le suddette competenze, acquisite dai successori, possano essere complementari a quelle dell'imprenditore padre. I futuri eredi potranno, infatti, anche in un secondo momento, tentare di mettere alla prova la maggior parte di queste capacità di loro propria iniziativa anche se, per alcune di esse, quale ad esempio la gestione di un centro di profitto, sarà comunque necessaria l'autorizzazione della generazione uscente. Gli eredi, infatti, dovrebbero cercare di sviluppare delle competenze che vadano a coprire aree trascurate dai genitori ed evitare il crearsi di conflitti operando, appunto in aree complementari a quelle di tradizionale competenza dell'imprenditore padre, piuttosto che mettersi in concorrenza con questo. I fondatori hanno, nella maggior parte dei casi, gestito la propria azienda in maniera informale e attraverso la pratica quotidiana. In questo modo si trovano in difficoltà a delegare parte della loro autorità e la responsabilità per la realizzazione di obiettivi difficilmente identificabili. E' proprio all'interno di queste aree d'intervento poco conosciute dalla vecchia dirigenza che dovrebbe concentrarsi l'attenzione e l'azione dell'erede, contribuendo a fornire all'azienda competenze di cui ha, con tutta probabilità, un estremo bisogno, facendosi direttamente carico di queste problematiche o avvalendosi della collaborazione di persone più esperte. Tra le aree in cui l'erede può operare interventi di questo tipo, rientrano, nel dettaglio, l'analisi del segmento di mercato, la misurazione dell'efficacia delle singole divisioni aziendali, l'analisi dei costi, la gestione del magazzino, le previsioni, la formazione delle risorse umane, le comunicazioni aziendali con l'implementazione di sistemi informativi integrati e la redazione di bilanci e budget relativi sia alla gestione corrente, sia alla situazione patrimoniale che agli sviluppi strategici. Occorre sottolineare che gli eredi possono anche offrire dei contributi originali, superando le modalità operative tradizionali dell'azienda e ricercando nei mercati possibilità di crescita e di profitto per il futuro. Di solito,

infatti, i fondatori, quando hanno raggiunto una certa “maturità gestionale”, non intrattengono più contatti diretti con i clienti e non seguono più da vicino strategie poste in essere dalla concorrenza. Ne consegue che possono aver perso la sensibilità necessaria a percepire le evoluzioni del mercato. Gli eredi, che si facciano carico di quest’area d’intervento, dovrebbero cercare di capire come l’azienda viene percepita e quali cambiamenti si presentano necessari formulando anche nuove idee imprenditoriali attraverso le quali poter accrescere gli utili aziendali. Anche se, con tutta probabilità, non saranno in grado di realizzare concretamente subito le proprie idee acquisiranno, comunque, la capacità di percepire il mercato nonché di gestire l’azienda in una prospettiva strategica e ponendo le basi per la creazione di un vantaggio competitivo in grado di creare valore per l’impresa e garantirne la sua sopravvivenza nel tempo.

2.3 GLI ASPETTI CRITICI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Nel processo di successione generazionale è anzitutto necessario cercare di introdurre elementi di razionalità decisionale, cercando di separare la realtà aziendale da quella familiare sempre, però, nel rispetto dei valori e delle attese di quest’ultima. Se l’obiettivo principale della successione è la continuità dell’impresa, è necessario, dunque, attuare un processo di pianificazione che aiuti l’imprenditore ed i suoi familiari a razionalizzare il futuro che desiderano per sé stessi e per l’impresa, attraverso una serie di interventi da attuarsi progressivamente e che andranno a incidere sia sulla realtà familiare che su quella aziendale, i cui aspetti inevitabilmente si intrecciano e condizionano reciprocamente. Non pianificare può significare, infatti, dover affrontare lo sviluppo dell’impresa senza adeguati strumenti di gestione e con addirittura l’eventualità di dover affrontare e gestire conflitti d’interesse tra i familiari, tensioni ed inefficienze organizzative aziendali, maggiori costi e scarsità di risorse finanziarie, che potrebbero seriamente compromettere la continuità dell’impresa proprio al momento della necessità della successione. La

pianificazione invece, pur non eliminando del tutto i rischi di un insuccesso, consente almeno di sostituire ad uno scenario incerto una serie di decisioni ed azioni concrete e di affrontare il passaggio generazionale con lo stesso modello di pianificazione strategica utilizzato per affrontare e gestire gli ordinari fatti aziendali.

Le diverse tipologie di imprese familiari sottintendono un numero altrettanto vasto di soluzioni adottabili per una efficace successione generazionale ma, l'elemento comune a tali strumenti, consiste nella necessità della pianificazione della successione attraverso la configurazione di percorsi coerenti che coinvolgano sia l'impresa che la famiglia. In altri termini, pur partendo dalla consapevolezza che la successione dell'impresa familiare è influenzata da una infinità di variabili e che si tratta di un processo lungo, complesso e non standardizzabile, è comunque indispensabile tracciare delle linee guida utili a cogliere i problemi, formulare possibili alternative, scegliere quella meglio rispondente alle specifiche necessità e pianificare gli interventi necessari per realizzarla. In tale ottica, è opportuno che la pianificazione non si sviluppi lungo un unico ed irreversibile obiettivo da perseguire, ma è preferibile che sia in grado di adattarsi e ridefinirsi alla luce degli avvenimenti che di volta in volta si manifestano. Il processo di pianificazione dovrebbe pertanto delineare il quadro di riferimento futuro per la famiglia e per l'impresa ed essere nel contempo sufficientemente flessibile e in grado di adattarsi alle dinamiche di contesto²⁴. Tra quest'ultime, quello fiscale è certamente uno degli aspetti più significativi del problema. Meritevole di importanza è anche l'aspetto finanziario, soprattutto con riferimento ai rapporti che l'azienda ha intrattenuto, nel corso della sua vita, con le banche di riferimento. Gli sportelli bancari sono stati sistematicamente un punto di riferimento per le imprese familiari, ne hanno sostenuto lo sviluppo e la crescita fornendo loro mezzi e consulenza, che nella maggior parte dei casi ha assunto carattere personale e confidenziale. In relazione ai cambiamenti in corso,

²⁴ Cfr. M. BAUER, *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.

anche tale rapporto potrebbe subire delle modifiche ed assumere un carattere più formale; tuttavia è opportuno che ciò avvenga con la dovuta gradualità e con la necessaria preparazione. Questo anche perché nel nostro Paese non vi è ancora una tradizione evoluta di *merchant banking*, ossia non vi sono ancora, per le piccole imprese, istituzioni finanziarie che svolgano un ruolo effettivo di partecipazione alla gestione finanziaria dell'impresa senza obiettivi speculativi di breve periodo. Le mutate condizioni di mercato stanno, infatti, sottolineando l'incapacità del sistema produttivo italiano di competere adeguatamente con altri sistemi, data la bassa propensione all'innovazione, l'inadeguatezza della capacità produttiva e la difficoltà a competere su mercati diversi da quello nazionale. Tali difficoltà sono connesse, soprattutto, alla questione dell'accesso all'informazione, alla complessità e non completa omogeneità delle normative e all'onerosità delle procedure amministrative²⁵.

2.3.1 Aspetti strategico - organizzativi

Nelle fasi di cambio generazionale che caratterizzano ogni realtà aziendale, le persone che, rispettivamente, subentrano e abbandonano l'azienda, si trovano spesso in fasi differenti del loro ciclo di vita con riferimento al successo e alla soddisfazione. Questo può portare ad atteggiamenti notevolmente diversi nei confronti delle delicate fasi di un passaggio generazionale e rendere poco agevole la presenza contemporanea di ambedue all'interno dell'organizzazione. In particolare, tra la persona che lascia l'impresa e quella che subentra vi possono essere grandi differenze riguardo ai valori e gli stili di vita che possono influire sia sul passaggio d'impresa, sia sull'organizzazione futura. Appare, dunque, necessario progettare con largo anticipo il processo dato che potrebbe richiedere

²⁵ Cfr. N. CASALINO, *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012.

un arco di tempo piuttosto ampio, affinché il subentrante possa sviluppare al meglio le caratteristiche necessarie a svolgere il suo ruolo imprenditoriale, tenuto conto anche del fatto che, nella maggior parte dei casi, il trasferimento della direzione d'impresa da una generazione all'altra è visto strategicamente come un momento di rilancio. In tale prospettiva, il problema relativo alla scelta del successore appare cruciale. Non esiste, però, una soluzione univoca, ma, piuttosto, diversi approcci che sono più o meno efficaci a seconda del livello di managerializzazione dell'impresa e della ripartizione delle quote di proprietà tra i familiari. In un approccio di tipo conservatore, ad esempio, si mette la famiglia al di sopra di tutto. Questa impostazione porta a individuare il successore nell'ambito familiare, scegliendo quello che gode del consenso e della legittimazione di tutti i parenti. Le dinamiche del business sono viste come condizione di contorno, che agevolano od ostacolano il perseguimento degli obiettivi della famiglia. È un approccio in via di estinzione, ma che può ancora minare le sorti di aziende familiari, soprattutto se di piccola dimensione. L'approccio pragmatico, invece, è focalizzato sulle esigenze del business: tutte le decisioni relative alla successione sono prese in funzione del valore e della sopravvivenza dell'impresa. È un approccio più moderno per affrontare il processo, ma non è esente da rischi, perché, anche se il nuovo leader è la persona con il portafoglio di competenze più adatto potrebbe, comunque, essere rigettato dall'organizzazione. C'è poi l'approccio degli anticipatori che, ancora prima di avviare la successione, introducono procedure operative e sistemi gestionali più formalizzati, allentando per tempo l'identificazione dell'impresa con l'imprenditore, e per questa via preparano l'organizzazione ad affrontare il cambio della *leadership* in modo meno traumatico²⁶. Infine, c'è l'approccio dei lungimiranti, che riescono a pianificare la successione in modo flessibile avendo chiara la direzione verso cui muoversi e sono pronti a cambiare rotta quando le dinamiche esterne o interne generano nuove opportunità. Creano, dunque,

²⁶ Cfr. F. FAVOTTO, P. GUBITTA, *L'evoluzione della forma impresa*, in O. LONGO, F. FAVOTTO, G. ROVERATO (a cura di), *Il modello veneto fra storia e futuro*, Il Poligrafo, Padova, 2008.

strutture di *governance* a supporto dei processi decisionali strategici, incluso quello che porta alla scelta dei successori più capaci sul piano delle competenze gestionali e relazionali. Anche nelle aziende familiari, nonostante le piccole dimensioni, si è, infatti, ormai capito che pensare da “proprietario” non è come pensare da “manager” e che anche queste realtà aziendali devono essere portate nelle “mani di chi sa”²⁷. Nelle aziende familiari, infatti, l’allocazione del controllo non è sempre efficiente e questo deriva soprattutto dalla mancata presa di coscienza che le competenze manageriali e l’attitudine imprenditoriale non necessariamente si tramandano ai figli in base alla professione svolta dai genitori, ostinandosi così a cercare il successore nella cerchia familiare o tra i collaboratori più fidati, invece di andare sul mercato esterno del lavoro. Ciò considerando anche che, quando gli errori nella gestione del trasferimento della *leadership* portano al declino del business, il danno non è solo per la famiglia proprietaria ma per l’impresa nel suo complesso e per tutti i portatori di interesse.

A livello organizzativo, poi, per quanto concerne l’azienda di famiglia, date le sue peculiarità, si evidenziano distorsioni nella definizione dei ruoli e delle funzioni ricoperte all’interno degli organigrammi aziendali, acuite dalla presenza di padri, madri e figli nei settori preminenti od a capo delle funzioni aziendali strategiche. L’organigramma dell’impresa familiare, pertanto, mantiene un’impostazione verticale, per cui il padre assume il ruolo di Amministratore Delegato con elevata propensione all’esercizio dell’attività commerciale, alla madre, ove coinvolta in azienda, è solitamente relegata parte della gestione amministrativa, sempre con la supervisione del marito, mentre ai figli sono riservati i ruoli commerciali o di marketing nelle organizzazioni più evolute. Tale fenomeno conduce ad una serie di conseguenze estremamente negative sotto il profilo dell’ottimizzazione organizzativa, ovvero:

²⁷ Cfr. M. BIANCHI, S. GIACOMELLI, A.M. PACCES, S. TRENTO, *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2005.

- invalidazione del sistema meritocratico familiare, in quanto la presenza di figli non verrebbe meno anche ove non evidenziassero particolari capacità imprenditoriali e conseguente svalutazione di figure aziendali meritevoli;
- creazione di colli di bottiglia, frutto di un incompleto flusso di informazioni dalla famiglia alle figure di staff, teso a proteggere un ipotetico ambito di riservatezza²⁸.

2.3.2 Aspetti giuridico – patrimoniali

Possono essere ricondotte alla nozione di impresa familiare tutte le imprese gestite in forma individuale o collettiva la cui proprietà sia a matrice familiare o, se esercitata in forma societaria, il cui controllo sia riferibile ad una famiglia. Il carattere distintivo dell'impresa familiare, comune a tutte le sue fasi di sviluppo, è, come ampiamente descritto nelle pagine precedenti, il legame tra famiglia ed impresa, che è di identificazione di tipo economico e patrimoniale del fondatore nella fase di costituzione e di primo sviluppo, e che si perpetua tra i componenti della famiglia o delle famiglie anche nei successivi passaggi generazionali. La problematica della successione generazionale è resa particolarmente complessa dalla pluralità di situazioni oggettive, riferita alle caratteristiche di dimensione e di organizzazione delle imprese e soggettive, riferita non solo alla pluralità dei soggetti, ma anche alla loro formazione specifica e al diverso interesse che i potenziali successori possano avere rispetto l'impresa. Da un punto di vista giuridico, nel passaggio generazionale, il successore non è colui che semplicemente riceve i beni strumentali in eredità, ma è colui che subentra al dante causa nel suo ruolo di imprenditore e ciò rende il processo giuridicamente arduo dovendosi adottare strumenti e soluzioni che consentano di salvaguardare l'impresa, dal momento che le semplici regole successorie potrebbero condurre esse stesse alla crisi dell'impresa. Gli istituti di seguito sinteticamente tratteggiati

²⁸ Cfr. . BIANCHI, S. GIACOMELLI, A.M. PACCES, S. TRENTO, op. cit.

rispondono a diverse esigenze correlate sia alla realtà familiare, sia all'aspetto dimensionale dell'azienda da trasferire e prospettano punti di forza e svantaggi da valutare con riferimento alla situazione specifica:

- **Holding di famiglia.** Il trasferimento del pacchetto azionario alla pluralità di eredi può determinare un frazionamento tale da renderne problematico il controllo. Infatti l'insufficienza del patrimonio aziendale di fronte alle aspettative della massa degli eredi può creare situazioni di conflitto familiare suscettibili di minare la coesione del gruppo che detiene il pacchetto di maggioranza. Una soluzione può essere individuata nel ricorso alla costituzione di una holding con contestuale creazione di diverse società ad hoc in base al numero degli eredi. La blindatura del controllo²⁹ attraverso la creazione della holding va perseguita nel medio - lungo periodo, con l'inserimento di clausole di recesso a favore dei soci che intendano alienare e clausole di prelazione a favore degli altri appartenenti al gruppo familiare. Un elemento critico dello strumento in esame è rappresentato dalle modalità di finanziamento dello sviluppo dimensionale, che può richiedere interventi tali da minare l'assetto originario della struttura. Infatti il fabbisogno finanziario può essere soddisfatto o mediante autofinanziamento e il ricorso a tale forma non può prescindere dal livello di redditività e dall'orientamento dei soci in ordine alla distribuzione degli utili, o con indebitamento che richiede di norma il rilascio di garanzie personali o, infine, con aumento di capitale sottoscritto dai familiari o da terzi. E' evidente che l'ultima decisione comporta il rischio della perdita del controllo del gruppo. In sintesi, dunque, la validità dello strumento in esame si sostanzia nel conseguimento di una blindatura familiare, scongiurando i conflitti tra le società operative ed in un più agevole reperimento di risorse finanziarie mediante coinvolgimento di

²⁹ Cfr. L. CACCIAPAGLIA, F. CONTIN, L. DE VITA, *Il passaggio generazionale in azienda*, SEAC 2007

azionisti terzi, mantenendo la posizione di controllo. Volendo inoltre considerare i principali vantaggi è necessario prendere in considerazione che: la holding permette di dirimere le questioni di famiglia in un ambito diverso dalle società operative, la contrapposizione di interessi tra soci operativi e non viene gestita dalla *governance* della holding, si perviene alla razionalizzazione nella distribuzione di utili alle società controllate dove a valle operano i figli, vi è la possibilità di utilizzare gli strumenti finanziari infragruppo, nella holding la tassazione dei dividendi subisce un prelievo su di un imponibile pari al 5 per cento dei dividendi percepiti. Di contro i principali svantaggi sono: la presenza della holding può portare all'obbligo di redazione del bilancio consolidato di gruppo, la holding comporta una duplicazione di costi societari e di amministrazione; nei finanziamenti infragruppo gli interessi attivi sono tassati IRAP in capo alla holding, mentre sono indeducibili IRAP gli interessi passivi in capo alle società operative, la holding compie per lo più operazioni esenti ai fini IVA e quindi perde una parte del credito IVA in funzione del pro rata di detraibilità e la redistribuzione dei dividendi della holding alle persone fisiche necessita di un ulteriore passaggio che subisce una tassazione, se pur contenuta (12,5 per cento a titolo di imposta nel caso di partecipazioni non qualificate, tassazione ordinaria sul 40 per cento dei dividendi stessi nel caso di partecipazioni qualificate).

- **Società in accomandita.** Con tale operazione l'imprenditore diviene socio accomandante, conseguendo la possibilità di monitorare da vicino le sorti dell'azienda restando fuori dalla gestione, ma mantenendone la proprietà. Nel contempo egli può consentire ai figli non interessati alla gestione di assumere anch'essi la veste di accomandanti aventi diritto alla distribuzione degli utili.
- **Donazione.** Strumento utilizzato molto frequentemente, anche in considerazione di un regime fiscale particolarmente favorevole. Infatti, ai fini delle imposte sui redditi, il trasferimento di azienda per atto gratuito

non costituisce realizzo tassabile della plusvalenza relativa all'azienda stessa³⁰, mentre, ai fini delle imposte indirette, la normativa sulla donazione di azienda sconta l'imposta di registro solo in caso di donazione a soggetti diversi dal coniuge, dai parenti in linea retta e degli altri parenti fino al quarto grado³¹. Il ricorso alla donazione incontra, però, il limite della normativa civilistica posta a tutela dei legittimari. Per superare l'ostacolo si è spesso assistito alla stipula di un fascio di donazioni³² a favore di tutti i legittimari al fine di perequarne i diritti; ma anche tale soluzione non scongiura il rischio di azioni di riduzione connesso alla variazione del valore dell'azienda rilevato al momento dell'apertura della successione. In alcuni casi si è preferito ricorrere ad una donazione dell'azienda in quote indivise corrispondenti ai diritti di legittima con contestuale cessione, a titolo oneroso, delle quote dei donatari legittimari al donatario prescelto per la prosecuzione dell'impresa. Tuttavia, tale modus operandi risulta di scarsa efficacia, in quanto è del tutto evidente che tali cessioni restano, comunque, esposte all'azione di riduzione in quanto dissimulanti vere e proprie donazioni³³.

- **Family buy out.** Rappresenta una variante “familiare” del *leveraged buy out* o *management buy out*, operazione che consente l'acquisizione di una società o del suo pacchetto di controllo mediante ricorso all'indebitamento bancario, con allocazione finale dell'indebitamento stesso fra le passività della società acquisita. Le fasi di tale operazione possono essere così sinteticamente descritte: l'erede designato alla prosecuzione dell'impresa che non disponga dei mezzi finanziari occorrenti per l'acquisto della

³⁰ Cfr. art. 58 DPR 22 dicembre 1986 n° 917.

³¹ L'art. 1 comma 78 lett. a) ha aggiunto un comma 4 ter all'art. 3 D.Lgs 346/1990. Tale norma prevede l'esenzione dall'imposta di successione e donazione per i trasferimenti effettuati anche tramite i patti di famiglia a favore dei discendenti di aziende o rami di esse, ovvero di quote o azioni mediante le quali è acquisito o integrato il controllo ai sensi dell'art. 2359 comma 1 c.c. L'esenzione si applica a condizione che gli aventi diritto dichiarino di voler proseguire l'impresa o mantenere il controllo per almeno cinque anni.

³² 15 Cfr. M.C. LUPETTI, *Patti di famiglia per l'impresa*, a cura della Fondazione italiana per il notariato 2006

³³ Cfr. M.C. LUPETTI, op. cit.

società di famiglia o del pacchetto di controllo, costituisce una nuova società (c.d. *newco* o *new company*) che stipula un finanziamento bancario per l'acquisizione delle quote della società da acquisire (c.d. *target*). Tale finanziamento viene di norma garantito da contestuale pegno delle quote della *newco*. Quest'ultima incorpora la *target* che resterà esposta verso la banca per il rimborso del finanziamento stesso. Questa operazione viene spesso utilizzata per dirimere controversie insorte tra membri della famiglia investiti di funzioni imprenditoriali o per consentire ad un ramo familiare di acquisire un pacchetto di controllo presso un azionariato molto frazionato. Di tale operazione si possono prospettare diverse varianti, come nel caso in cui la banca ritenga di entrare direttamente nel capitale dell'impresa familiare.

- **Trust**. Introdotto in Italia dalla legge 16 ottobre 1989 n.° 364 ratificata a partire dal 21 febbraio 1990, viene definito come un rapporto fiduciario derivante dalla volontà privata, in virtù del quale colui che ha la titolarità su determinati beni o diritti è tenuto a custodirli e/o amministrarli o, comunque, a servirsene a vantaggio di uno o più beneficiari o di uno scopo determinato³⁴. Il ricorso al *trust*, realizzando la segregazione dei beni affidati al *trustee*, assicura la possibilità che questi mantengano la loro sostanziale unitarietà e siano destinati allo scopo. Si realizzano così diversi obiettivi, fra cui la non aggredibilità del patrimonio da parte dei creditori, un minor costo ed una maggior elasticità rispetto al ricorso ad una fondazione di diritto italiano. Per quanto attiene ai limiti derivanti dalla normativa civilistica, il trust consente di realizzare risultati che difficilmente potrebbero conseguirsi attraverso altri strumenti come patti o accordi parasuccessori o sostitutivi che dovrebbero consentire di superare alcune preclusioni civilistiche quali il divieto di patti successori, ma lasciano spazio ad ampi dubbi interpretativi ed applicativi.

³⁴ Cfr. A. GAMBERO, A. GIARDINA, G. PONZANELLI, *Convenzione relativa alla legge sui trusts ed al loro riconoscimento*, Nuove leggi 1993.

Nell'operazione in esame la posizione dei legittimari è pienamente tutelata anche di fronte al *trust*, per cui i legittimari lesi potranno esperire l'azione di riduzione. Tale circostanza rappresenta un limite di non poco conto all'utilizzo del *trust* da parte dell'imprenditore inteso ad individuare uno strumento giuridico idoneo a garantire il passaggio generazionale a favore di un erede determinato.

- **Patto parasociale.** Consiste in un accordo tra i soci collaterale all'atto costitutivo, da stipularsi sia all'atto della costituzione della società, sia in un momento successivo, con cui si intende regolare il comportamento di tutti i soci o parte di essi. Con la riforma del diritto societario la disciplina di tali patti, dettata dagli artt. 2341 bis e ter c.c., si applica a tutti i tipi di S.p.A. (chiuse, aperte, quotate e non). Attraverso i patti parasociali l'imprenditore può blindare le proprie scelte di indirizzo successorio ma non può superare i limiti imposti dalla normativa civilistica in relazione ai diritti dei legittimari ed alla irrinunciabilità degli stessi.
- **Patto di famiglia.** Con l'avvento della legge 14 febbraio 2006 n.° 55 (Patto di famiglia) le scelte dell'imprenditore in relazione alla successione generazionale vengono liberate dai limiti imposti dalla normativa civilistica. In virtù delle nuove disposizioni si consente, infatti, all'imprenditore di programmare per tempo il passaggio generazionale, garantendo la funzionalità futura dell'azienda mediante una scelta mirata del proprio successore senza dover rendere palesi le ragioni. L'esigenza di un intervento legislativo inteso a predisporre strumenti idonei a facilitare la successione nelle piccole e medie imprese ai fini di garantirne la sopravvivenza è stato per diverso tempo oggetto di specifico interessamento da parte degli organismi comunitari, consapevoli della centralità del problema per la conservazione del tessuto produttivo dei Paesi Membri. In particolare, risale al 7 dicembre 1994 la Raccomandazione della Commissione Europea che invitava gli Stati Membri a facilitare la successione di azienda, modificando il sistema

giuridico in un coordinato di norme societarie e fiscali improntate a garantirne la continuità. In particolare la Raccomandazione 94/1069 CE inerente alla successione nelle piccole e medie imprese poneva in rilievo la fase del passaggio generazionale come fase cruciale nella vita delle stesse in considerazione delle sue ripercussioni negative sul tessuto economico, nonché sui creditori e sui lavoratori. La Raccomandazione non mancava di porre in evidenza i punti critici che ostacolavano la successione d'azienda come l'inadeguatezza della legislazione degli Stati Membri in materia di diritto societario, successorio e fiscale, la necessità di una sensibilizzazione degli imprenditori sullo specifico argomento, al fine di indurli ad una opportuna programmazione della loro successione, problematiche connesse alla tacitazione dei coeredi in assenza di forme di finanziamento adeguate, assenza in alcuni Stati di strumenti giuridici atti a consentire la trasformazione della forma sociale, senza dover procedere allo scioglimento della società preesistente ed alla costituzione di una nuova, onerosità dell'imposta di successione e, più in generale, regime fiscale che spesso penalizza l'adozione di una nuova forma societaria più idonea per il buon esito della successione e constatazione che il decesso o alcuni atti unilaterali come il recesso possono essere incompatibili con il contratto sociale e comportare la messa in liquidazione della società. Sulla base di tali osservazioni la Commissione indicava agli Stati membri alcuni obiettivi da conseguire attraverso l'adozione di misure idonee a superare gli ostacoli sopra descritti. Con la Comunicazione del 28 dicembre 1998 la stessa Commissione prendeva atto dei risultati raggiunti, concludendo che, nonostante alcuni limitati progressi, la situazione non appariva soddisfacente. Veniva, pertanto, rinnovato l'invito agli Stati Membri ad intensificare "i loro sforzi per facilitare la trasmissione delle imprese, agendo sulla semplificazione legislativa ed amministrativa, riducendo effettivamente le tasse e facilitando l'accesso al finanziamento per il rilevamento di un'impresa". L'esigenza sottolineata in sede comunitaria si

prospettava con particolare rilevanza nel nostro contesto economico caratterizzato dalla presenza di imprese di dimensione medio - piccola certamente più esposte alle difficoltà connesse al passaggio generazionale e l'esigenza fondamentale per l'imprenditore di poter stabilire certezze in ordine alla continuità dell'impresa onde prevenire l'insorgere di conflitti in famiglia, i quali costituiscono una delle cause più frequenti di gravi difficoltà e spesso della mortalità delle aziende stesse. L'imprenditore atto a predisporre la propria sostituzione si trovava, solitamente, ad affrontare le problematiche inerenti alla successione nelle quote di proprietà stabilite dal diritto ereditario. In mancanza di ulteriori disponibilità, al di là del patrimonio rappresentato dall'azienda, la parcellizzazione dell'azienda conseguente all'attribuzione delle quote previste dal diritto ereditario comportava inevitabilmente il rischio di ingovernabilità dell'azienda stessa e la rendeva vulnerabile alle aggressioni esterne nei confronti dei singoli pacchetti meno interessati alla continuità aziendale. La nuova legge sul Patto di famiglia è scaturita proprio dal considerare tali problematiche e riuscire a garantire un passaggio generazionale conforme alle esigenze dell'imprenditore ed al tempo stesso rispettoso dei diritti degli eredi non designati alla successione nella conduzione dell'impresa. Il Patto consiste, infatti, in un documento redatto in forma scritta e firmato da tutti i componenti della famiglia allo scopo di assumere reciproci impegni in merito al problema della successione nell'impresa. Esso rappresenta un codice di regole e condizioni, cui dovranno sottostare tutti i componenti della famiglia e si sostanzia in un vero e proprio statuto familiare che una volta sottoscritto scongiurerà l'insorgere di situazioni di conflitto tra gli eredi, nonché tra questi ed il fondatore. L'elaborazione e il contenuto del patto presuppone conoscenze in materia di diritto ereditario, tributario, societario e valutario, oltre a nozioni di finanza aziendale. Tali conoscenze possono essere estranee alla sfera personale dell'imprenditore, spesso orientato prevalentemente al mercato. Pertanto la redazione del

testo richiede l'intervento di consulenti, che tra l'altro assolvono anche l'impegno di esonerare l'imprenditore da discussioni con i propri familiari. Il documento deve seguire un'impostazione coerente con la finalità di garantire la continuità dell'impresa, ponendo in secondo piano le aspettative dei familiari e rispettando il principio di neutralità nei confronti dei singoli, mediante regole valide erga omnes ed immutabili nel tempo. Eventuali modifiche al Regolamento sono consentite solo con l'accordo unanime di tutti gli interessati. Di norma i documenti, strutturati nella forma di uno statuto societario, si articolano sui seguenti punti: a) enunciazione dei principi di coesione e concordia tra i componenti della famiglia, cui viene improntata l'attività dell'impresa e dichiarazione di impegno di tutti i componenti ad uniformarsi a tali principi in proprio e per i propri eredi; b) indicazione dei requisiti di età e, ove necessario, delle specifiche competenze richieste, eventualmente documentate da titolo di studio; c) eventuale espletamento di periodi di apprendimento da svolgere presso l'impresa stessa o all'esterno al fine di acquisire un'esperienza specifica nella mansione da svolgere; d) eventuale affiancamento di un tutor, generalmente rappresentato da persona di fiducia dell'imprenditore; e) misura della remunerazione, generalmente rapportata all'entità delle mansioni secondo criteri di uguaglianza e di merito. L'erede entrato nell'impresa deve essere trattato alle stesse condizioni dei suoi pari grado che svolgono analoghe mansioni allo stesso livello di responsabilità; la sua appartenenza alla famiglia non deve influire sull'entità della remunerazione. Analogamente il criterio del merito impone che la remunerazione sia rapportata alle effettive capacità. Alcuni Regolamenti prevedono l'assegnazione all'erede di una carica nell'impresa o in un'impresa del gruppo; si tratta normalmente di carica amministrativa, mentre raramente si prevede l'assunzione di incarico sindacale che viene generalmente affidato a professionisti esterni per esigenze di un controllo oggettivo; f) disciplina del trasferimento dei titoli sociali in base ai ruoli

che i destinatari saranno chiamati a rivestire nell'ambito dell'impresa. Si determinano in misura diversa le quantità di titoli a seconda che il destinatario intenda abbinare proprietà e gestione, ovvero egli sia orientato verso un singolo ruolo di azionista o di gestore. Generalmente gli eredi non interessati alla gestione sono compensati con una maggior quota. E' frequente il caso di imprese in cui non viene ammesso un ruolo distinto, ma nelle quali chi gestisce deve anche possedere il controllo aziendale; i non interessati alla gestione vengono compensati con soluzioni alternative esterne. I Regolamenti adottano soluzioni diverse nel caso in cui il trasferimento dei titoli anticipi l'evento successorio; spesso il trasferimento viene fatto coincidere con l'ingresso dell'erede dell'impresa quasi ad ufficializzare il suo nuovo status. Talora l'imprenditore rimane titolare del pacchetto di controllo e agli eredi vengono trasferiti pacchetti di minoranza; g) in alcuni casi una politica dei dividendi uniformata ai principi della finanza mobiliare in base al criterio di stabilizzazione nel tempo della quantità distribuita, ovvero a quello della quota percentuale degli utili (*pay out ratio*).

2.3.3 Aspetti economico – finanziari

Il passaggio generazionale è un momento particolarmente delicato nella vita dell'impresa perché coinvolge, inevitabilmente, anche i suoi aspetti economico-finanziari. Nelle PMI e, ancora di più nelle imprese familiari, uno dei fenomeni maggiormente diffuso è l'inadeguatezza del capitale di rischio rispetto alle reali esigenze economiche – aziendali, che causa instabilità finanziaria nonché scarsa credibilità verso gli interlocutori aziendali quali banche e altri soggetti finanziari. Tale patologia si manifesta e trova evidenza attraverso la lettura delle poste di bilancio nonché rapportando valori economici e patrimoniali e valutandone l'andamento da un esercizio all'altro, attraverso analisi per indici di correlazione o altri strumenti di monitoraggio. Dal punto di vista strettamente finanziario,

invece, vi sono problemi che possono generare tensioni all'interno dell'azienda, quali "confusione" tra finanza personale dell'imprenditore e finanza dell'impresa, costante affidamento agli istituti di credito, permanente carenza di liquidità (sfasamento temporale di incasso del credito e di pagamento del debito o assenza di un approccio comportamentale univoco e costante nella gestione di crediti e debiti), sovradimensionamento strutturale ed organizzativo rispetto alla capacità di generare redditività aziendale, pratica di politiche commerciali allineate rispetto al mercato, ma non rispetto alla necessità di copertura dei costi fissi (un innalzamento dei prezzi comporterebbe un'uscita dal mercato) e gestione delle scorte di magazzino dispersiva e non attinente rispetto alle richieste provenienti dal mercato di sbocco. In caso di passaggio generazionale, la compagine entrante per porre rimedio, ai problemi sopra descritti e, in particolare alla permanente carenza di liquidità, dovrà prima di tutto individuare ed avviare sistemi di rimozione delle cause alla base di tale inefficienza e provvedere all'immissione di risorse finanziarie al fine di arginare il diffondersi del fenomeno.

2.3.4 Aspetti relazionali – motivazionali

In tutte le imprese, quando c'è un avvicendamento al vertice, il leader tende a introdurre nuove regole del gioco per imprimere la propria identità alla gestione. Nelle imprese a proprietà familiare, questo fenomeno può essere un vero e proprio shock, soprattutto quando il loro successo è basato sull'integrazione tra risorse della famiglia proprietaria, risorse del business e competenze sia dei familiari attivi nella gestione sia dei collaboratori non familiari. L'alchimia tra questi fattori, che in letteratura si chiama *familiness*, rischia di rompersi per effetto del passaggio generazionale. In particolare, secondo alcuni autori³⁵, essa porta a una maggiore coesione tra i membri della famiglia, maggiore sicurezza e

³⁵ Cfr. M.D. ENSLEY, A. W. PEARSON, *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2005.

consapevolezza dell'efficacia del proprio operato, nonché una condivisione strategica. Tali fattori portano, a loro volta, a una maggiore stabilità e sono anche alla base delle superiori performance delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari. La *familiness*, però, può essere anche fonte di conflitti, sia relazionali sia gestionali che rallentano o ostacolano le decisioni operative e che possono diventare particolarmente critici nel momento della successione generazionale. A volte, infatti, le resistenze più forti al cambiamento vengono proprio dai familiari o dai collaboratori non familiari che temono di veder ridimensionati ruoli e margini di potere per effetto della nuova configurazione. L'impatto della nuova *leadership*, tuttavia, è ben più articolato e investe la natura profonda dell'impresa a proprietà familiare. La relazione simbiotica tra valori della famiglia e dell'impresa ha assunto un rinnovato interesse in letteratura. Scorrendo gli indici degli ultimi numeri di *FamilyBusiness Review*, la rivista scientifica più autorevole a livello internazionale, emerge il crescente interesse degli studiosi ad interpretare con nuovi strumenti il comportamento delle imprese familiari, altrimenti non comprensibili. Si parla sempre più spesso di *socioemotional wealth* per indicare che tutte le scelte e le decisioni operative e strategiche prese dalla famiglia sono condizionate dalla volontà di preservare una serie di non *economic utilities* raggruppate con il termine di *affective endowments*, anche a rischio di incorrere in performance economico-finanziarie negative³⁶. Le priorità sociali non economiche che influenzano le decisioni strategiche sono raggruppate in quattro dimensioni. Il *dynastic family control* identifica il desiderio di preservare la continuità aziendale da una generazione alla successiva e di tramandare i valori e la cultura della famiglia. I *benevolent social ties* comprendono le relazioni di fiducia con i membri della famiglia ed esterni e l'altruismo genitoriale che caratterizza i comportamenti dei componenti della famiglia. Lo status quo, che identifica la volontà di creare e mantenere una buona

³⁶ Cfr. L.R. GOMEZ-MEJIA, K.T. HAYNES, M. NUNEZ-NICKEL, K.J.L. JACOBSON, J. MOYANO-FUENTES, *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mill*, Administrative Science Quarterly, 2007.

reputazione e un'immagine positiva della famiglia, la spinta a ricevere riconoscimenti per attività di utilità sociale, il desiderio di poter beneficiare di prestigio nella comunità locale con la quale sono spesso integrate e lo sviluppo di forti relazioni informali e di lungo tempo con gli stakeholder. Infine, il *family engagement* comprende l'attaccamento all'immagine familiare, l'influenza, la volontà di mantenere un forte senso di appartenenza e di identità con l'impresa, il cui *brand* coincide spesso con il nome della famiglia³⁷. Alla luce di queste considerazioni, si può ben capire perché compiere degli errori nella scelta del successore può generare danni irreversibili (o, viceversa, memorabili successi).

³⁷ Cfr. . L.R. GOMEZ-MEJIA, K.T. HAYNES , M. NUNEZ-NICKEL, K.J.L. JACOBSON , J. MOYANO-FUENTES, op.cit.

CAPITOLO TERZO

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: ULTERIORI ASPETTI

3.1 LE SFIDE ATTUALI

I processi di globalizzazione dell'economia, l'apertura internazionale dei mercati e l'avvento di nuove tecnologie di processo e di prodotto hanno fatto sì che, oggi, un'efficiente ed efficace gestione e una maggiore consapevolezza ed adattamento al contesto in continuo mutamento rappresentino lo spartiacque tra quelle PMI vincenti e quelle, invece, destinate a lasciare il mercato. Il vantaggio competitivo, inteso come capacità dell'azienda ad occupare una posizione favorevole nel mercato in cui opera non è, infatti, un fattore stabile nel tempo, quindi una volta raggiunto non rimane tale³⁸. Questa posizione di superiorità può, quindi, essere minacciata dai cambiamenti del mercato che ne possono modificare i fattori di successo e dall'azione dei concorrenti.

Nel corso degli anni, il progressivo affermarsi della dimensione globale del mercato, ha imposto alle PMI l'adozione di una visione anch'essa, necessariamente, di tipo globale. Si è sviluppata, dunque, l'idea che una strategia di internazionalizzazione sia adeguata a competere nel contesto attuale. Tale strategia, infatti permette di acquisire nuove risorse, sviluppare il proprio patrimonio di conoscenze e rafforzare la propria reputazione.

Si sono così sviluppate le cosiddette collaborazioni di *make together*, che includono *joint venture*, *partnership* commerciali e reti d'impresa e hanno lo scopo di condividere conoscenze e competenze sinergiche ed abbattere i costi di transazione legati all'entrata in un nuovo mercato³⁹.

³⁸ Cfr. N. CASALINO, *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012.

³⁹ Cfr. N. CASALINO, op.cit.

Nel panorama così delineato è il caso di sottolineare che le piccole e medie imprese, soprattutto a carattere familiare, presentano specifici punti di forza e di debolezza e molti dei problemi tradizionali ai quali devono far fronte, come la mancanza di finanziamenti, la difficoltà di sfruttamento della tecnologia, le capacità manageriali limitate, la scarsa produttività, i vincoli normativi e i passaggi generazionali, si aggravano in un sistema globalizzato e in un ambiente dominato dalla tecnologia. È quindi indispensabile per le piccole imprese migliorare la loro capacità di raccogliere informazioni, potenziare il loro supporto tecnologico ma, soprattutto, accrescere le loro competenze manageriali. La vitalità dell'attività imprenditoriale è, infatti, fondamentale per lo sviluppo delle piccole imprese. Gli imprenditori sono coloro che sanno cogliere le opportunità, determinano le dinamiche economiche dalla nascita, allo sviluppo, fino alla crisi e al declino dell'impresa e se ne assumono i rischi.

In ogni Paese, i fattori sociali, culturali e politici influiscono non solo sulla disponibilità di opportunità imprenditoriali, ma anche sulla capacità di assumersi tali rischi e sulla mobilità delle risorse. Tra i fattori che frenano l'imprenditorialità si possono includere il grado d'istruzione e la formazione, nonché le norme e gli ostacoli istituzionali che scoraggiano la creazione di nuove imprese, ma anche l'espansione delle attività già esistenti. La modifica degli equilibri del mercato mondiale, le nuove tecnologie e l'importanza delle strutture di rete, richiedono, inoltre, competenze che soprattutto i giovani imprenditori hanno la possibilità di acquisire e che sono invece lontane per molti padri fondatori. *Senior* e *Junior* hanno la necessità di trovare, dunque, un equilibrio tra la stabilità della tradizione aziendale e i nuovi modi di fare impresa che possono garantire oggi la sua sopravvivenza. Dunque in un contesto in continuo mutamento anche la consapevolezza riguardo la criticità del passaggio generazionale e una sua corretta pianificazione sembra essere un'opportunità che permette alle PMI di competere su un mercato di scala globale.

3.2 IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELL'OTTICA DELLA CONTINUITA' E DEL CAMBIAMENTO

Tenuto conto che il boom imprenditoriale risale, in Italia, agli anni Sessanta - Settanta, oggi è di grande attualità ed urgenza il tema del passaggio generazionale nelle imprese, tenuto conto che la maggior parte dei fondatori è ormai in età avanzata e avverte la necessità di “lasciare il testimone”. In modo particolare, sono coinvolte, in tale processo, le PMI, dove il transito della conduzione di impresa avviene all'interno dei soggetti di uno stesso nucleo familiare.

Il giovane, futuro imprenditore, per poter intraprendere con successo la sua avventura⁴⁰, ha innanzitutto bisogno di scoprire la propria personale imprenditorialità, come condizione indispensabile per poter individuare il proprio modo di rendere produttivo il suo ruolo, che sarà determinante per la prosecuzione dell'azienda, realizzandone il successo per il bene proprio e dell'impresa. *Senior* e *Junior* hanno, dunque, la necessità di trovare un equilibrio tra la stabilità della tradizione aziendale e i modi nuovi di fare impresa, insieme alla necessità di saper superare il consueto per poter garantire, oggi, la sopravvivenza dell'impresa stessa. In particolare, a seconda dei diversi atteggiamenti del *Senior* e dello *Junior*, si possono avere diversi esiti del processo di trasmissione d'impresa, che vengono così definiti:

- **successione elusa**, che è tipica di un *Senior* con orientamento strategico al breve termine e scarsa consapevolezza del problema, oltre che assai restio a delegare attività a collaboratori e *Junior*. Probabilmente è un imprenditore che non ha ancora accettato l'idea della successione ed è spaventato in maniera più o meno consapevole del vuoto esistenziale che si aprirà dopo il suo ritiro. Si tratta di solito di un imprenditore che ha

⁴⁰ Cfr. C. PASQUALINI, *Passaggio generazionale*, Cesi Professionale, 2008.

creato l'azienda dal nulla, di cui sa tutto e che in fondo non considera gli altri alla sua altezza;

- **successione differita**, che si caratterizza per un approccio positivo nei confronti dell'idea di passare il testimone, unito ad una considerazione altrettanto positiva nei confronti della nuova generazione e una disponibilità formale alla delega. Tutto ciò all'interno di un quadro strategico caratterizzato, come nella situazione precedente, da un orizzonte temporale limitato. In sostanza, l'imprenditore accetta l'idea della trasmissione d'impresa, dichiara a parole di volerla realizzare, ma nei fatti è un processo che si protrae indefinitamente, perpetuando la convivenza in azienda delle due generazioni, *Senior* e *Junior*, con quest'ultimo che attenderà in un clima di crescente conflitto la soluzione naturale del problema;
- **successione con abdicazione**, che è l'esito di un atteggiamento da parte del *Senior* di apertura al futuro ma di scarsa propensione alla delega. L'ipotesi è che questo abbia compreso la necessità e anzi l'opportunità del passaggio generazionale, ma non ha ancora accettato l'idea che l'azienda possa sopravvivere senza di lui. È incapace di affrontare il processo di successione con gradualità, con il rischio sostanziale che il passaggio generazionale avvenga all'improvviso, senza le opportune azioni di accompagnamento e crescita dello *Junior*;
- **successione senza abdicazione**, caratterizzata da elevata propensione alla delega e orientamento al futuro, quindi è la successione meno critica da gestire. L'unico elemento di incertezza è la scelta del tempo per il passaggio di consegne, pena il trasformarsi del processo in una successione differita.

È importante sottolineare che, dal momento che l'obiettivo di un processo di successione è garantire la continuità dell'impresa, in realtà non esiste un tipo preferibile di successione, né un profilo ideale per l'imprenditore o per il successore.

In tutti i casi, il momento del passaggio generazionale costituisce indubbiamente un vero e proprio banco di prova per la continuità della piccola impresa, ma allo stesso tempo crea un'occasione per generarne un rafforzamento tramite l'avvicendamento del soggetto di governo. In tale prospettiva, si potrebbe considerare anche un approccio complementare, che si affianca a quello della successione interna alla famiglia, volto a garantire proprio la continuità del sistema d'impresa. Si potrebbero, infatti, prendere in considerazione scenari alternativi al passaggio generazionale interno che consentano comunque all'impresa di continuare ad operare sul mercato, anche nell'eventualità in cui non si sia verificato il subentro degli eredi del "vecchio" imprenditore⁴¹. Far perdurare e crescere l'impresa nell'ambito familiare è infatti possibile, ma non sempre un percorso obbligato. Alcune tendenze in atto a livello demografico, ma soprattutto a livello sociale portano in effetti a considerare che il forte legame tra famiglia e imprenditorialità si sta gradualmente indebolendo: le famiglie oggi sono più fragili che in passato, vi è una maggiore incidenza di figli unici e la stabilità è drasticamente diminuita. D'altro canto la famiglia tradizionale sta lasciando il posto a nuove forme di convivenza, con un minor numero di matrimoni celebrati in età sempre più avanzata. Le reti parentali e protettive intorno alla famiglia, che spesso hanno sostenuto i fenomeni di capitalismo diffuso si stanno, dunque, per varie ragioni, indebolendo e soprattutto il progresso economico sembra allontanare le nuove generazioni da quell'etica sacrificale del lavoro⁴² che è stata alla base dello sviluppo dell'imprenditorialità minore. Per assicurare, quindi, la continuità dell'impresa e combinarla con un necessario cambiamento di orientamento strategico e manageriale, tenuto conto del nuovo panorama economico – sociale, accanto alla tradizionale modalità di subentro degli "eredi" quale passaggio di proprietà e ruolo manageriale tra familiari, è possibile anche considerare casi nei quali la famiglia mantiene la

⁴¹ Cfr. M. UGOLINI, *Sulle tracce della continuità per l'impresa minore. Appunti da diversi percorsi di ricerca*, 2001.

⁴² Cfr. V. FILIPPI, "Un affare di famiglia", *Corriere del Veneto*, febbraio 2003.

proprietà, ma rinuncia allo svolgimento della direzione dell'impresa, la famiglia cede la proprietà all'esterno ma uno (o più) dei suoi membri assume (o assumono) un ruolo direzionale e infine casi in cui l'imprenditore cede il capitale di proprietà e si ritira dallo svolgimento delle attività imprenditoriali e manageriali. Le alternative per affrontare il cambiamento della *governance* sono dunque molteplici, prevedendo un progressivo allentamento del rapporto tra impresa e famiglia, per arrivare alla separazione completa. In questo percorso di diluizione del carattere familiare dell'impresa, i passaggi essenziali sono rappresentati dalla rigorosa selezione e preparazione degli eredi destinati a subentrare all'imprenditore, dall'entrata di manager ad affiancare o a sostituire l'imprenditore nelle funzioni di governo, dalla cessione della sola proprietà per giungere alla completa scissione dell'impresa dalla famiglia.

La trasformazione della *governance* nel passaggio generazionale dovrebbe, comunque, essere interpretata e gestita come un'occasione di arricchimento del gruppo imprenditoriale, nella direzione sia degli eredi dell'imprenditore sia di soggetti esterni. Tale arricchimento è, inoltre, ormai necessario alla luce delle sfide che l'impresa minore si trova a fronteggiare, connesse all'internazionalizzazione, all'ampliamento dei confini organizzativi in sistemi reticolari e in generale alla maggiore complessità ambientale. In effetti, è vero che i gruppi imprenditoriali omogenei, tipici delle PMI familiari, prendono le decisioni in condizioni di elevato consenso. L'assenza di conflittualità rende i processi decisionali veloci e anche l'implementazione delle scelte è generalmente efficace. Tuttavia i rischi che questi modelli decisionali portano con sé sono la probabile chiusura e il rifiuto di ogni possibile cambiamento. Invece, per tentare di rispondere alla complessità ambientale occorre che anche l'impresa minore inizi a dotarsi di processi decisionali che siano aperti a contributi e contaminazioni esterni. L'eterogeneità socio demografica di un gruppo decisionale introduce, infatti, nelle scelte, informazioni provenienti da una varietà di fonti e utilizza diverse chiavi di lettura della realtà. In tal modo i gruppi più eterogenei appaiono maggiormente adatti ad operare in ambienti

caratterizzati da turbolenza, perché in essi si ampliano la ricerca e la selezione delle informazioni e la percezione delle possibilità di cambiamento. In definitiva l'intensità del cambiamento stesso risulta potenzialmente maggiore rispetto a gruppi omogenei che trovano in ambienti stabili le condizioni ideali per valorizzare consenso e rapidità di azione. Per resistere alla sfida posta dalla complessità, le imprese minori sono allora chiamate ad un radicale ripensamento dei processi decisionali, troppo spesso basati su una visione unitaria della realtà. Dunque fin dall'inizio dovrebbero essere contemplate le ipotesi di subentro di manager interni ed esterni in qualità di soci. Nella prospettiva della continuità tali ipotesi non dovrebbero essere a priori scartate, come avviene in modo implicito in molti modelli per la gestione del passaggio generazionale, che hanno come unico obiettivo quello del mantenimento dell'impresa in famiglia. Piuttosto il punto chiave, consiste nell'individuazione dei soggetti con le caratteristiche professionali e personali adatte per subentrare nel governo d'impresa. I manager dovrebbero, infatti, essere dotati delle capacità necessarie per diventare generatori d'innovazione e, inoltre, avere competenze manageriali e di leadership che si uniscano a doti più strettamente imprenditoriali. Le prime consistono, essenzialmente nel saper progettare e produrre economicamente beni e servizi, nel reperire risorse tecnologiche e finanziarie, nel perfezionare e far applicare un sistema di controllo delle performance, nel gestire i rapporti con gli *stakeholders* e nell'aver abilità negoziale. Le doti imprenditoriali necessarie per il successo del passaggio generazionale sono, invece, da ricondursi al saper cogliere le opportunità nei mutamenti ambientali, saper valutare le esigenze dei clienti - utenti, reperire e motivare le risorse professionali, determinare validi tempi di azione e scegliere e perseguire una missione⁴³. Proprio le caratteristiche di queste doti imprenditoriali, la loro presenza e l'intensità nelle persone che subentrano al fondatore potrebbero rappresentare delle precondizioni per la continuità d'impresa.

⁴³ Cfr. C. BACCARANI, F. BRUNETTI, *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino, 2003.

E' allora fondamentale che le doti di imprenditorialità vengano coltivate a livello aziendale, sociale e soprattutto educativo. Per assicurare, infatti, la continuità delle imprese sia nella gestione corrente sia nella prova del passaggio generazionale, vi “è bisogno di autentica e sana imprenditorialità che riconosca i valori tecnici e morali oltre al valore di un sogno”⁴⁴.

3.3 LA TRASMISSIONE DELLA CONOSCENZA E DELLA CULTURA D'IMPRESA

La successione generazionale nelle PMI e, in particolare nelle imprese familiari, rappresenta una fase della vita dell'azienda che genera risvolti sia sulle dinamiche economico-gestionali, sia sulle relazioni familiari. Vi sono, infatti, diversi fattori che influenzano il ricambio generazionale, riconducibili alla capacità con cui imprenditore e successore pianificano e gestiscono il complesso percorso. Tra questi, un aspetto particolarmente critico è relativo al trasferimento di fattori intangibili, quali competenze, capacità e conoscenze su cui nel corso degli anni l'impresa familiare ha costruito il suo vantaggio competitivo. Uno dei maggiori ostacoli da affrontare nel ricambio generazionale è dato proprio dalla difficoltà di conservare, sviluppare e trasferire la conoscenza dall'imprenditore al successore. Grazie alla loro permanenza prolungata all'interno dell'impresa, gli imprenditori svolgono un ruolo determinante nella creazione della cultura aziendale, tanto che la centralità dell'imprenditore è considerata una delle maggiori cause di cessazione e fallimento dei passaggi generazionali. Le conoscenze possedute dall'imprenditore, le sue capacità e le sue attitudini, sviluppate nel corso del lungo periodo di attività svolta nell'impresa, spesso non trovano esplicitazione nei sistemi informativi aziendali e restano implicitamente possedute dallo stesso senza renderle note all'intera organizzazione.

⁴⁴ Cfr. D. MERIGLIANO, Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo, Mind Edizioni, 2015.

Conseguentemente, risulta particolarmente complesso il passaggio al successore del sistema di valori e delle competenze distintive alla base della gestione dell'azienda, ma anche di quell'insieme di informazioni che non hanno mai trovato esplicitazione nei sistemi informativi aziendali, seppure risultino cruciali nei processi decisionali dell'impresa. Pertanto, l'insieme dei fattori intangibili, critici ma taciti, sono da ricondurre sia alle caratteristiche specifiche dell'imprenditore e, dunque, ai suoi tratti professionali distintivi, sia alle conoscenze che non trovano esplicitazione nel sistema delle informazioni spesso riconducibile agli aspetti essenziali e necessari per il controllo finanziario e dei risultati della piccola impresa familiare. Dal lato del successore, risulta quindi complesso acquisire consapevolezza e conoscenza dei fattori intangibili alla base del successo dell'impresa, che hanno assicurato nel corso della vita dell'azienda la sua sopravvivenza. La conoscenza, infatti, è stata da sempre un elemento centrale della competitività delle imprese soprattutto con l'avvento di una economia post-industriale caratterizzata dal predominio del settore terziario, e da una competizione sempre più elevata e basata sulla capacità di innovazione in termini di immagine, prodotto, processo e tecnologia. Il successo di un'impresa è, infatti, basato sulla sua capacità di creare e mantenere uno stock e flussi di conoscenza all'interno dell'organizzazione attraverso processi di acquisizione, trasformazione e accumulazione delle risorse. Dall'utilizzo congiunto di risorse complementari, emergono le competenze, definibili come conoscenze e capacità operative formatesi nell'impresa, risultato di un processo di apprendimento interno. Esse possono essere tacite, quando sono incorporate nelle persone e sono frutto di processi di apprendimento, oppure codificabili, in questo caso si tratta di conoscenze esplicitate in regole, norme e sono a disposizione di tutti. Ciò che permette il conseguimento di un vantaggio competitivo non è tanto la quantità di risorse a disposizione, bensì la qualità e soprattutto le modalità di combinazione che le porta ad essere la fonte del vantaggio. In particolare, nelle imprese familiari si parla di *familiness* inteso come quell'insieme unico di risorse tangibili e intangibili, di cui solo le imprese familiari dispongono, permettendo il

conseguimento di risultati economici superiori alle imprese non familiari. Secondo tale prospettiva, l'interazione tra il sistema famiglia, il sistema aziendale ed i singoli componenti della famiglia genera un complesso unico e dinamico di risorse e capacità distintive, non riproducibili in altri contesti. L'insieme dei fattori critici di successo delle imprese familiari sono soprattutto risorse intangibili possedute perlopiù dall'imprenditore e legate alla sua conoscenza tacita, frutto di relazioni consolidate con i diversi attori economici e che, con il passaggio generazionale, rischiano di fuoriuscire, insieme al suo detentore, dall'impresa in maniera definitiva. La conseguenza sarebbe la perdita di quelle capacità distintive dell'impresa familiare, prima definite come *familiness*. Nelle piccole imprese è, dunque, l'imprenditore a rappresentare normalmente la fonte primaria di conoscenza e di capacità dinamiche, intese come l'abilità di creare processi attraverso le azioni e decisioni non formalizzate. E', inoltre, necessario considerare come, nelle piccole imprese, è l'imprenditore ad essere al centro delle relazioni esistenti sia all'esterno, sia all'interno dell'impresa stessa. In particolare, le relazioni con gli *stakeholder* sono considerate un fattore determinante del successo del ricambio generazionale e, in quanto basate su aspetti fiduciari, risulta evidente che queste siano mobili nel tempo e richiedano una continuità soprattutto negli individui e nei gruppi coinvolti.

Il processo di ricambio generazionale, quindi, non risulta essere solo un problema di cambiamento nell'assetto organizzativo e proprietario ma diviene, nelle piccole imprese, un problema di mantenere e sviluppare poi il livello di conoscenza e di sapere. La successione imprenditoriale, assieme al *turnover* di dipendenti rappresentano le maggiori cause di perdita di conoscenze e competenze nelle piccole imprese. Queste ultime affrontano maggiori rischi di insuccesso e fallimento proprio per la loro tendenza a concentrare le risorse strategiche ed operative in seno a pochi soggetti chiave, ed in particolare nell'imprenditore. Le piccole imprese familiari in grado di gestire in maniera efficace il trasferimento di conoscenza e competenze dall'imprenditore al successore hanno, dunque, maggiori possibilità di sopravvivere, mantenendo e

sviluppando il livello di *familiness*. L'organizzazione dovrebbe, quindi, attivare molteplici risorse destinate alla crescita e al trasferimento delle competenze in un'ottica di apprendimento continuo; si parla in questo caso di *learning organization*⁴⁵. Il processo di gestione della conoscenza assume, quindi, un ruolo fondamentale nella definizione delle scelte presenti e future delle PMI e può costituire una reale opportunità di crescita delle competenze professionali, di efficienza nelle attività di formazione delle risorse umane e di esplicitazione delle conoscenze tacite proprie dell'imprenditore. Una soluzione al superamento della problematica sopra descritta circa il trasferimento di conoscenza in un passaggio generazionale potrebbe, dunque, essere rappresentata dal cosiddetto *knowledge management*, in grado di creare una condivisione di conoscenza, facilitare l'interazione all'interno dell'organizzazione e favorire la cattura del sapere⁴⁶ mediante processi di codifica e strutturazione della conoscenza e attraverso la creazione di una infrastruttura di comunicazione diffusa e capillare che rende possibile uno scambio di informazioni e una comunicazione più efficiente e rapida. In questo modo, infatti, il sapere tacito in capo all'imprenditore verrebbe esplicitato, generalizzato e messo a disposizione di tutti coloro che operano nell'organizzazione compreso il futuro successore.

⁴⁵ Cfr. N. CASALINO, *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012.

⁴⁶ Cfr. N. CASALINO, op.cit.

CAPITOLO QUARTO

CASE STUDY

4.1 IL CASO DI SUCCESSO: LE CANTINE FERRARI DEI F.LLI LUNELLI

Con oltre un secolo di storia ed una moltitudine di premi e riconoscimenti, la Ferrari è la cantina leader in Italia e tra le prime dieci al mondo. Fu fondata nel 1902 da Giulio Ferrari e nel corso degli anni ha mantenuto la sua fisionomia di azienda familiare facendo capo alla famiglia Lunelli. Giulio Ferrari, infatti, non aveva figli e designò nel 1952, quale suo successore, Bruno Lunelli, titolare di un'enoteca a Trento, il quale, grazie alla sua passione e al suo talento imprenditoriale, riuscì ad incrementare la produzione della cantina preservando nel tempo la qualità. L'eccellenza è stata, infatti, da sempre il principio ispiratore di ogni scelta e strategia intrapresa dalla famiglia Lunelli, restando fedeli al metodo classico, quale unico processo produttivo, e al Trentino quale territorio d'elezione per i suoi vigneti. Nel corso degli anni, Bruno Lunelli è riuscito a trasmettere la sua passione ai figli e sotto la guida di Franco, Gino e Mauro Lunelli, la Ferrari diventa leader in Italia con le sue principali etichette: il Ferrari Rosé, il Ferrari Perlé e il Giulio Ferrari Riserva del Fondatore. Arrivata ormai alla terza generazione, i cugini Marcello, Matteo, Camilla e Alessandro Lunelli guidano oggi il gruppo, composto da aziende del settore beverage che condividono principi di fondo quali la ricerca dell'eccellenza, il forte legame con il proprio territorio e l'innovazione nel rispetto della tradizione. L'obiettivo strategico del gruppo è, infatti, quello di essere leader nel settore delle bevande di alta gamma ed espressione del mondo dell'eccellenza del bere italiano. Core business del gruppo rimangono le cantine Ferrari alle quali, a partire dagli anni

Ottanta, i Lunelli, hanno voluto affiancare altre realtà produttive del settore, rilevando aziende esistenti, come nel caso di Segnana, storica distilleria trentina, e di Surgiva, acqua minerale leggera ed esclusiva, o creandole ex novo, come nel caso delle Tenute Lunelli . Fa parte del Gruppo anche la Locanda Margon, un raffinato ristorante che sorge nel cuore dei vigneti Ferrari e che si propone quale luogo di sperimentazione per innovativi abbinamenti con le bollicine Trentodoc. Nell'aprile 2014, infine, è entrato a far parte del Gruppo Lunelli, per il 50 per cento, il Prosecco Bisol che rappresenta una delle massime espressioni del territorio di Valdobbiadene. Le aziende sopracitate fanno capo, direttamente o indirettamente, alla holding Lunelli S.p.A., che oltre ad esercitarne il controllo e il coordinamento, detiene alcune partecipazioni finanziarie ed industriali di diversificazione.

4.2 THE BEST PRACTICE: LA TERZA GENERAZIONE NELLE CANTINE FERRARI

Dopo oltre mezzo secolo alla guida delle Cantine Ferrari, a fine luglio del 2011, Gino Lunelli ha ceduto la carica di presidente al nipote Marcello Lunelli, entrato in azienda già dal 2003, dopo una laurea alla Bocconi e cinque anni di esperienza nella banca d'affari Goldman Sachs a Zurigo, New York e Londra; assumendo progressivamente gli incarichi di amministratore delegato della Holding Lunelli S.p.A. e di presidente della Surgiva.

Con questo scambio di consegne, si è concluso, dunque, il ricambio generazionale nelle cantine Ferrari, un percorso fatto di passaggi gradualmente e ben programmati, avviato nel 2005. A partire da quegli anni, infatti, i cugini Marcello, Matteo, Camilla e più recentemente Alessandro, avevano iniziato a ricoprire ruoli operativi in sostituzione di Gino, che manteneva comunque la presidenza, Mauro e Franco; i tre figli di Bruno Lunelli, che hanno fatto della Ferrari la prima cantina italiana del metodo produttivo classico. Ad oggi, in

particolare, a Marcello fa capo, con l'incarico di vicepresidente, la produzione; Camilla è la responsabile della comunicazione e dei rapporti esterni; mentre Alessandro è alla guida dell'area tecnica e della programmazione. Nel passaggio generazionale, sopra descritto, che ha caratterizzato la cantina Ferrari negli ultimi 10 anni circa, il gruppo Lunelli ha deciso di mantenere, sia nell'assetto proprietario che nella *governance*, la fisionomia di azienda familiare aprendosi, però, a contributi esterni di alto livello. Si è, infatti, deciso di confermare Guido Pianaroli nel ruolo di amministratore delegato della Ferrari e sono stati cooptati nel consiglio di amministrazione della Holding Lunelli S.p.A. Innocenzo Cipolletta⁴⁷ e Lino Benassi⁴⁸. Tutto questo è avvenuto sempre nel pieno rispetto di principi e valori condivisi che la famiglia Lunelli ha voluto codificare nei Patti di famiglia, che contribuiscono a tutelare la continuità imprenditoriale, anche a beneficio delle successive generazioni.

4.2.1 Il punto di vista del successore

⁴⁷ Innocenzo Cipolletta (Roma, 8 dicembre 1941) è un economista e dirigente d'azienda. Si è laureato in scienze statistiche presso l'Università la Sapienza di Roma nel 1965. È stato direttore generale di Confindustria dal 1990 al 2000, presidente della Marzotto S.p.a.(dal 2000 al 2003), del Sole 24 ORE (dal 2004 al 2007) e di Ferrovie dello Stato (dal 2006 al 2010). Ha ricoperto inoltre ruoli di funzionario e di dirigente all'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) e all'ISCO (Istituto nazionale per lo studio della congiuntura). Come docente universitario ha avuto incarichi di insegnamento all'Università la Sapienza di Roma, Facoltà di Scienze Statistiche, alla LUISS - Guido Carli di Roma, alla Cesare Alfieri di Firenze e all'Università di Reggio Calabria. È consigliere di amministrazione della Fondazione Censis, della Fondazione Musica per Roma e della Fondazione Lars Magnus Ericsson. Partecipa, tra gli altri, ai comitati scientifici di "Economia Italiana" della "Rivista di Politica Economica" e della "Fondazione del Nord Est". È socio di enti morali quali la Società italiana di statistica, la Società italiana degli economisti, la Società italiana di economia, demografia e statistica, l'Istituto Adriano Olivetti di Studi per la gestione economica e della azienda (ISTAO), la Fondazione Italia USA e l'Istituto affari internazionali (IAI). È inoltre pubblicista e commentatore economico di quotidiani, oltre ad aver firmato numerosi articoli scientifici e libri.

⁴⁸ Lino Benassi (Trento, 2 dicembre 1943) è un dirigente d'azienda italiano. Entrato nel 1963 a lavorare per la Banca Commerciale Italiana (oggi Banca Intesa), nel 1987 assume il ruolo di direttore centrale estero e finanza. Dal 1995 al 2000 si trasferisce all'INA Assitalia con il ruolo di amministratore delegato e direttore generale. Rientra nel 2000 alla Banca Commerciale Italiana come amministratore delegato. Attualmente è presidente di Toro Assicurazioni, Credit Suisse Italia, InPartner S.p.A., vicepresidente Nuova Tirrenia e Presidente Banca Italease.

In un'intervista fatta a Matteo Lunelli e pubblicata sul Corriere vinicolo n. 36 del 12 settembre 2011, alla domanda “ Come è iniziato il passaggio generazionale in casa Lunelli ?”, il nuovo presidente del gruppo ha risposto “ Tutto è nato da una telefonata di mio zio Gino nel 2003. Lavoravo a Londra e lui mi propose di tornare in Italia per iniziare a lavorare in Ferrari”. Nel proseguo dell'intervista Matteo sottolinea di aver accettato subito con entusiasmo la nuova avventura professionale e soprattutto di aver ricevuto, sin da subito, grande fiducia da parte di tutta la sua famiglia. Quest'ultima, infatti, ha riconosciuto in lui grandi potenzialità grazie anche all'esperienza lavorativa che aveva maturato in un'azienda esterna e che gli aveva permesso di acquisire un valido metodo di lavoro in un contesto internazionale. Dunque risulta evidente che uno dei momenti fondamentali per il successore, il linea di principio, è quello della formazione che può avvenire sia direttamente all'interno dell'azienda della quale poi prenderà il comando, o esternamente come nel caso di Matteo Lunelli.

Per quanto riguarda il suo rapporto con i familiari presenti in azienda, il nuovo presidente sottolinea come, non necessariamente la famiglia è un fattore critico di successo. Secondo l'intervistato, infatti, è necessario evitare che l'impresa sia al servizio della famiglia e garantire un rapporto equilibrato in cui famiglia e impresa si rafforzino reciprocamente. L'equilibrio dà, dunque, solidità all'azienda che, fondandosi sui valori di cui la famiglia è garante, può perseguire obiettivi di lungo periodo fondamentali per la sua sopravvivenza. Per riuscire a conciliare gli interessi familiare con quelli aziendali, il passaggio generazionale delle cantine Ferrari è stato accompagnato dai Patti di famiglia, nei quali, grazie al contributo di consulenti esterni facenti capo allo Studio Ambrosetti, sono state codificate e scritte regole che in astratto già esistevano ma che non erano state ancora delineate nei loro aspetti più importanti. I Patti, infatti, regolano il ruolo dei soci e dei familiari manager, l'entrata delle future generazioni, la posizione dei coniugi, la composizione dei consigli di amministrazione e il trasferimento delle quote sociali. Tali regole hanno come valori condivisi la ricerca continua della qualità, il legame con il territorio trentino e il controllo di tutto il processo

produttivo dalla terra al prodotto finito. Per quanto riguarda la strategia da adottare per il futuro, al termine dell'intervista, Matteo Lunelli tiene a puntualizzare che "lui, insieme ai suoi cugini" si sono posti l'obiettivo di portare innovazione rispettando la tradizione e aggiungendo che " il consumatore e il mercato cambiano, ma i nostri principi guida restano sempre gli stessi. Nonostante oltre cento anni di storia riteniamo di avere ancora grandi opportunità di crescita e tante sfide da raccogliere. Se la seconda generazione ha creato la leadership di Cantine Ferrari in Italia, noi della terza ci siamo posti l'obiettivo di rendere Cantine Ferrari un simbolo dell'arte di vivere italiana nel mondo. Per raggiungerlo abbiamo strategie nuove: per esempio stiamo assumendo dei *resident manager* Ferrari nei principali Paesi dove esportiamo e, per la prima volta si sta sviluppando una campagna pubblicitaria in Russia, Germania, Usa e Giappone". Sintomo questo che nel corso degli anni il passaggio generazionale è stata un'opportunità di crescita, di cambiamento ma contestualmente di continuità e che se il percorso è ben pianificato e condiviso dalla famiglia non c'è rischio per la sopravvivenza dell'impresa. Molti eredi, infatti rifiutano il passato dell'impresa invece di cercare di capirne le ragioni e considerano la direzione aziendale e il modo di gestire le cose superato. Tendono a proporre sistemi nuovi, anche per affermare cambiamenti che rispecchino la loro personalità. Non va sottovalutato, comunque, il fatto che le organizzazioni di solito assimilano in maniera profonda il loro modo di operare al punto che il tentare di cambiarlo risulta spesso dirompente e si traduce in un tracollo per l'azienda. Un passaggio generazionale in un'impresa non è, infatti, un fatto rivoluzionario ma un qualcosa che può essere realizzato solo attraverso un processo evolutivo, cioè un processo di sviluppo progressivo e graduale. In questo modo è possibile mantenere ciò che di buono c'era nel passato, liberandosi gradualmente del resto. Per poter gestire il cambiamento in questo modo è necessario capire sia il passato che il presente, il che, a sua volta, richiede un'analisi sistematica della storia, della strategia nonché dei valori dell'azienda. Si tratta cioè di capire i pilastri su cui si fonda la cultura aziendale e pianificare la strategia vincente.

4.3 CONCLUSIONI

Il trasferimento d'impresa con il conseguente passaggio generazionale alla sua guida è una fase critica nel ciclo di vita di un'azienda, soprattutto nelle piccole e medie imprese a conduzione familiare, dove, nella maggior parte dei casi, l'imprenditore-fondatore è il perno attorno al quale è costruito il successo del business e la rete di relazioni personali, da lui instaurate nel tempo, ha un'importanza determinante. Il subentrare in azienda dell'imprenditore *Junior*, dunque, rischia di aprire un periodo di crisi, sia nel business che nei rapporti familiari. D'altro canto la successione imprenditoriale, se gestita in modo corretto, può essere un'occasione di sviluppo. L'imprenditore junior ha, infatti, più facilità rispetto al *Senior* ad introdurre innovazione in azienda, può sviluppare la tecnologia ed apportare nuove competenze gestionali ed organizzative, favorendo così l'evoluzione dell'impresa. In particolare, oggi, più che di passaggio generazionale si parla di affiancamento generazionale, evidenziando che il passaggio di gestione è graduale e basato sulla convivenza delle due generazioni, che si trovano continuamente a confronto. L'affiancamento dei *Senior* è essenziale affinché gli *Junior* assorbano lo spirito ed i valori, oltre che la tecnica, dell'impresa. Un tempo, invece di passaggio generazionale, venivano utilizzati termini quali ricambio o addirittura trapasso generazionale. Parole di questo tipo contribuivano a far sentire gli imprenditori *Senior* ormai inutili e accantonati allontanando così da loro l'idea di affrontare il problema della successione, non allettati dagli scenari del futuro che li vedono assenti. Parlare invece di passaggio generazionale o di continuità d'impresa, altro termine oggi molto usato, dà al *Senior* la percezione che il proprio nome, la propria impresa ed il proprio percorso avranno un futuro, un seguito ed uno sviluppo. Anche per un buon successo della successione imprenditoriale è, infatti, di vitale importanza che gli *Junior* continuino a considerare i *Senior* una risorsa cui appoggiarsi fin quando vorranno avere un ruolo in azienda, cercando

di offrire loro però uno spazio ben definito. Essi potrebbero ritagliarsi, ad esempio, il ruolo di consiglieri oppure occuparsi della gestione settoriale di una parte non centrale dell'azienda, parziale e ben definita, come un determinato ufficio, ad esempio, o un'area aziendale. Da non dimenticare poi la possibilità di assunzione di altri ruoli che comportino un impegno, anche se più limitato: un ruolo associativo e culturale (ad esempio dirigente di società sportive), sociale (centri o fondazioni) e politico. All'imprenditore *Senior* dovrebbero, poi, essere assicurate, con il massimo anticipo possibile, le basi per una rendita economica una volta avvenuto il suo ritiro. Si devono creare condizioni oggettive che consentano ai *Senior* di avere una rendita personale adeguata, evitando che questi si sentano insoddisfatti del proprio operato. Nel caso in cui l'impresa, a seguito di scorpori patrimoniali a favore dei *Senior*, si trovasse, poi, nelle condizioni di non poter più contare sulle garanzie immobiliari, dovranno essere gli stessi *Junior* ad assumere ulteriori impegni in un'ottica di rinnovazione e continuità. Sempre per assicurare un corretto ed efficace svolgimento del processo di successione, il *Senior* dovrebbe essere stimolato da una serie di confronti: riflettere sentendo colleghi toccati dal tema, anticipare gli eventi preparando un progetto generale per la transizione, valutare ottiche diverse ascoltando anche gli altri componenti della famiglia e ripartire tra questi il rischio imprenditoriale.

Importante è guardare al problema della successione imprenditoriale orientandosi all'evoluzione, allo sviluppo ed alla convivenza generazionale. I *Senior* dovrebbero trasmettere le proprie conoscenze ed esperienze al giovane, accettando però nello stesso tempo di lasciare spazio alle loro idee e progetti e di delegare, gradualmente, la responsabilità; i giovani, invece, dovrebbero essere in grado di trovare un equilibrio tra il proprio spirito di iniziativa e il rispetto e la disponibilità ad imparare dall'esperienza dei padri. Ci sono una serie di atteggiamenti che lo *Junior* dovrebbe adottare per riuscire a conquistarsi una sempre maggiore autonomia in azienda. In primo luogo dovrebbe essere coinvolto nella vita aziendale ancora prima di farne parte a pieno titolo. In questo modo non sarà costretto ad assumere drasticamente la gestione dell'intera

azienda senza aver avuto occasione, precedentemente, di familiarizzare con essa. In secondo luogo lo *Junior* dovrebbe delineare dei propri progetti di medio termine, atti ad inserirsi nell'evoluzione complessiva dell'impresa. Per disegnare tali progetti va tracciato un percorso ed un chiaro obiettivo collegato con il suo possibile futuro ruolo nell'impresa. Il risultato, di tale progetto, dovrà essere valutabile, soprattutto in termini di credibilità imprenditoriale per il futuro, nel modo più oggettivo possibile, anche se non sempre ci può essere una quantificazione in cifre. Per la valutazione conterranno molto una serie d'indicatori, come la considerazione da parte di interlocutori esterni, quali fornitori, clienti, aziende di credito e sindacati. La credibilità dell'imprenditore *Junior* sarà letta dal *Senior* con particolare attenzione alla luce delle valutazioni e dei giudizi espressi, in modo sia esplicito che implicito, dai vari soggetti, sia interni che esterni, che sono comunque coinvolti nell'attività dell'impresa. Da ultimo, lo *Junior* dovrebbe occuparsi inizialmente in azienda di aree nuove ancora sconosciute ai *Senior* quali, ad esempio, ICT, qualità, sicurezza ed attività che richiedono l'uso delle lingue. In tale modo sarà più facile che le sue azioni vengano apprezzate dal *Senior*. Il passaggio generazionale implica di per sé, anche un cambiamento di cultura. Perché questo abbia successo è necessario passare attraverso modelli di organizzazione ibridi, vale a dire di transizione: non di totale rottura, ma di cambiamento graduale dallo schema di gestione del *Senior* a quello dello *Junior*. E' importante che quest'ultimi nel periodo di affiancamento generazionale evitino la commistione dei ruoli. Chi opera nelle piccole e medie imprese familiari ha, infatti, una pluralità di ruoli: imprenditoriale, familiare, e di lavoro operativo in azienda. E' fondamentale non confondere questi ruoli e soprattutto non confondere i rapporti affettivi fra genitori e figli improntati all'amore ed all'affetto con i rapporti interpersonali aziendali, nei quali la relazione invece è tra capo e dipendente, o fra collaboratori. I comportamenti, di conseguenza, sono improntati alla funzionalità e al ruolo gerarchico. Il rispetto dei ruoli e dei livelli gerarchici implica, dunque, un atteggiamento concentrato sulla relazione interpersonale, che riconosca

l'interlocutore, sia egli *Senior* o *Junior*, e che tenga conto dei fatti, del quadro d'insieme e delle emozioni.

Infine è il caso di considerare che nell'era della globalizzazione la modifica degli equilibri del mercato mondiale, le nuove tecnologie e l'importanza delle strutture di rete, richiedono competenze che i giovani, a differenza dei *Senior*, hanno oggi la possibilità di acquisire. L'avvento della globalizzazione da un lato e lo sviluppo delle tecnologie e dei trasporti dall'altro hanno contribuito in ugual misura a mutare in modo radicale lo scenario dell'economia nel mondo. La società di oggi è caratterizzata da una crescente mobilità sociale e dal crollo di alcuni vincoli tradizionali. Essa, pervasa da competitività, velocità, rischiosità e mobilità, non solo sta vivendo una serie molto ampia di mutamenti culturali, politici e sociali, ma anche una profonda svolta sul piano economico. Il fenomeno della globalizzazione ha reso necessaria un'importante ristrutturazione del modo di intendere il mercato e del "fare impresa", dettando nuove regole in termini di strategie e priorità. Oggi molte imprese si trovano, dunque, nella situazione per cui il limitarsi alla creazione di un prodotto di qualità non è sufficiente: occorre saper far fronte alla concorrenza di aziende straniere, differenziarsi e saper presentare al meglio il proprio prodotto. Sempre più importante è riuscire a creare e mantenere validi contatti con l'esterno dell'azienda e sapersi relazionare. Per far sopravvivere le proprie imprese e farle crescere è necessario adottare una mentalità di tipo imprenditoriale, una logica di competitività, rischio e apertura, anche in quei settori che fino ad una decina di anni fa potevano permettersi il lusso di concentrare tutte le loro energie unicamente sul prodotto/servizio, trascurando il resto (il networking, il marketing, la formazione, le risorse umane, ecc.). Il passaggio generazionale è l'occasione per modificare "il proprio modo di fare impresa". Gli *Junior* possiedono ampi strumenti culturali, tecnici e tecnologici. Essi hanno maggiore dimestichezza con le tecniche di base necessarie, come la conoscenza dell'informatica e delle lingue e possiedono una cultura maggiore di quella delle generazioni precedenti per cimentarsi in queste nuove forme di attività. I giovani

hanno una più lunga prospettiva temporale della valorizzazione degli investimenti effettuati, dello sfruttamento delle competenze acquisite e della capacità di trarre profitto dalla rete di relazioni che si costituisce attorno all'impresa. Infine hanno maggiori aspettative, maggiore entusiasmo, da cui deriva anche una maggiore propensione al rischio. I giovani imprenditori devono saper cogliere le opportunità che la realtà di oggi offre. *Senior* e *Junior* devono, quindi, trovare un equilibrio tra la stabilità della tradizione aziendale familiare e i nuovi modi di “fare impresa” garantendo la continuità dei valori di fondo, senza snaturare il carattere familiare dell'impresa. Il mercato oggi è globale ma acquisiscono per il cliente sempre maggiore importanza il locale, il clima familiare, le tradizioni e gli usi caratteristici di ogni luogo. Si deve, quindi, arrivare ad un posizionamento a livello globale dei prodotti tipici e delle caratteristiche locali conservando un forte legame con il territorio.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERTI F. *La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità*, aprile 2014.
- AMBROSETTI A., *Le imprese familiari: la professionalità non è ereditaria*, Milano, 2004.
- BACCARINI C., BRUNETTI F., *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino, 2003.
- BAGNASCO A., *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977.
- BAUER M., *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.
- BECATTINI G., BELLANDI M., *Forti pigmei e deboli Vatussi. Considerazioni sull'industria italiana*, in *Economia italiana*, n.3, 2002.
- BECATTINI G., *Per un capitalismo dal volto umano*, Bollati Boringhieri, Torino, 2004
- BIANCHI M., GIACOMELLI S., PACCES A.M., TRENTO S., *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- BORRUSO E., *Dal laboratorio artigiano alla piccola impresa urbana*. In BELFANTI C.M., MACCABELLI T. (a cura di), *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità, sfide future*, Grafo, Brescia 1997.
- CACCIAPAGLIA L., CONTIN F., DE VITA L., *Il passaggio generazionale in azienda*, SEAC 2007.
- CASALINO N., (2006), *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari

- CASALINO N., (2008) Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari
- CASALINO N., (2012), Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell'Era della Globalizzazione, volume, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, Cedam, Padova.
- CASALINO N., (2014), Learning to Connect: a Training Model for Public Sector on Advanced E-Government Services and InterOrganizational Cooperation, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31.
- CASALINO N., (2014), Simulations and Collective Environments: New Boundaries of Inclusiveness for Organizations?, International Journal of Advances in Psychology (IJAP), Science and Engineering Publishing, USA, vol. 3, issue 4, pp. 103-110.
- CASALINO N., ARMENIA S., CANINI D. (2008), A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in The Interdisciplinary Aspects of Information Systems Studies, D'Atri, A., De Marco, M., Casalino, N. (Eds), Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 399-408.
- CASALINO N., BUONOCORE F., ROSSIGNOLI C., RICCIARDI F. (2013), Transparency, Openness and Knowledge Sharing for Rebuilding and Strengthening Government Institutions, in Klement, E.P., Borutzky, W., Fahringer, T., Hamza, M.H., Uskov, V., Proceedings of Web-based Education - WBE 2013 conference, IASTED-ACTA Press Zurich, Innsbruck, Austria.
- CASALINO N., CAPRIGLIONE A., DRAOLI M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.
- CASALINO N., CAVALLARI M., DE MARCO M., GATTI M., TARANTO G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-

- organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.
- CASALINO N., CIARLO M., DE MARCO M., GATTI M. (2012), ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.
 - CASALINO N., D'ATRI A., BRACCINI A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.
 - CASALINO N., D'ATRI A., FADDA C. (2005), Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, Germania.
 - CASALINO N., D'ATRI A., MANEV L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.
 - CASALINO N., DRAOLI M. (2009) Governance and Organizational Aspects of an Experimental Groupware in the Italian Public Administration to Support Multi-Institutional Partnerships, in Information Systems: People, Organizations, Institutions, and Technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89.
 - CASALINO N., DRAOLI M., MARTINO M. (2013), Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings

of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma.

- CASALINO N., IVANOV S., NENOV T. (2014), Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK.
- CASALINO N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012.
- COLLI A., *I voti di Proteo: storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, Torino, 2002.
- CORBETTA G., *Le medie imprese*, Egea, Milano 2000.
- COSTA G. E NACAMULLI R., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET, 1996.
- DEMATTE' C., CORBETTA G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993.
- ENSLEY M.D., PEARSON A.W., *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2005.
- FAVOTTO F., GUBITTA P., *L'evoluzione della forma impresa*, in O. Longo, F. Favotto, G. Roverato, (a cura di), *Il modello veneto fra storia e futuro*, Il Poligrafo, Padova, 2008.
- FIOCCA R., Prefazione in CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2005.
- FONTANA F., (1994), *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli.
- FONTANA F., (1999), *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli.
- FONTANA F., CAROLI M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill

- FONTANA F., CAROLI M., (2004), *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive, e lineamenti di politica industriale*, RIREA, Roma.
- GAMBEL E.A., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare. Un metodo per preparare e valutare gli eredi alla successione aziendale*, Franco Angeli, Milano 2004.
- GAMBERO A., GIARDINA A., PONZANELLI G., *Convenzione relativa alla legge sui trusts ed al loro riconoscimento*, Nuove leggi 1993.
- GOMEZ-MEJIA L.R., K.T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K.J.L. Jacobson, J. Moyano-Fuentes, *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mill*, Administrative Science Quarterly, 2007.
- LUPETTI M.C., *Patti di famiglia per l'impresa*, a cura della Fondazione italiana per il notariato 2006.
- MERIGLIANO D., *Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo*, Mind Edizioni, 2015
- PANATO A., *Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire*, marzo 2014.
- PASQUALINI C., *Passaggio generazionale*, Cesi Professionale, 2008
- UGOLINI M., *Sulle tracce della continuità per l'impresa minore. Appunti da diversi percorsi di ricerca*, 2001.
- UNIONCAMERE, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2001. Il punto di osservazione delle camere di commercio*. Realizzato a cura dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne, Franco Angeli, Milano 2001.
- V. FILIPPI V., *“Un affare di famiglia”*, Corriere del Veneto, febbraio 2003.

SITOGRAFIA

- *Noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo, 2015.* [http://noi-italia2015.istat.it/index.php?id=7&L=0&user_100ind_pi1\[id_pagina\]=72&cHash=db83ca0289c44e5a724cb5ebff880688](http://noi-italia2015.istat.it/index.php?id=7&L=0&user_100ind_pi1[id_pagina]=72&cHash=db83ca0289c44e5a724cb5ebff880688)
- *Imprese e industria, Scheda informativa SBA 2014, Italia,* http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/italy_it.pdf
- <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>.