



**REVIEW: S. AURELI, B. BATTISTONI, F.M. CESARONI (A CURA DI), PERCORSI EVOLUTIVI E SOLUZIONI STRATEGICHE PER LA CONTINUITÀ AZIENDALE, FRANCOANGELI, MILANO, 2019.**

Federica Palazzi  
University of Urbino Carlo Bo  
federica.palazzi@uniurb.it

---

**Article info**

**Keywords:** *Family business; succession; business continuity*

**doi:** 10.14596/pisb.383

---

**Abstract**

*The book provides food for thought and illustrates operational tools to face the generational shift, a particularly critical phase that involves and puts family businesses at risk. The first part of the work focuses attention on the peculiarities of family businesses and on the factors that can influence business continuity in the long term. Additionally, the critical issues of the succession process are analyzed, the phases of this process, and the protagonists, as well as the role of consultants, as privileged subjects in close contact with entrepreneurs who could effectively support the generational change. The second part is dedicated to success stories, that is, to stories of small and medium-sized enterprises or professional firms that have been able to deal with the generational shift, even taking the opportunity of succession to start an evolutionary path.*

Il volume si propone di fornire elementi per riflettere ed illustrare modalità e strumenti operativi per affrontare il passaggio generazionale, fase particolarmente critica che coinvolge e mette a rischio le imprese familiari.

La prima parte del lavoro focalizza l'attenzione sulle peculiarità delle imprese familiari e sui fattori che possono influenzare la continuità aziendale nel lungo periodo; si analizzano le criticità del processo di successione, le fasi di tale processo e i protagonisti, nonché il ruolo dei consulenti, come soggetti privilegiati a stretto contatto con gli imprenditori che potrebbero supportare efficacemente il passaggio generazionale. La seconda parte è dedicata ai casi di successo, ossia a storie di piccole e medie imprese o studi professionali che hanno saputo affrontare il passaggio generazionale, addirittura cogliendo l'opportunità della successione per avviare un percorso evolutivo.

Le imprese familiari svolgono un ruolo determinante nel sistema economico mondiale. Rappresentano circa tra il 70-90% delle imprese esistenti nei vari Paesi e contribuiscono significativamente all'occupazione e alla creazione di ricchezza. Non esiste una definizione unica e condivisa di impresa familiare. Di certo, l'impresa familiare si contraddistingue per lo stretto legame tra famiglia e impresa che crea una sovrapposizione tra i due sistemi.

Il passaggio generazionale, indagato speciale di questo volume, può essere definito come il processo volto a garantire la continuità dell'impresa addivenendo ad un nuovo assetto proprietario e di governance in capo ai successori o a taluni di essi. La complessità del passaggio generazionale è riconducibile al suo carattere multidimensionale poiché include elementi oggettivi, relativi agli aspetti economico-finanziari, patrimoniali, societari, giuridici e fiscali, ed anche elementi soggettivi che afferiscono alla sfera dell'imprenditore uscente e di tutti coloro che a vario titolo sono coinvolti nel processo.

Data la rilevanza numerica e la significatività delle imprese familiari, e considerato che un'impresa su cinque dovrà affrontare il passaggio generazionale nei prossimi cinque anni, credo che i suggerimenti contenuti nel volume siano non solo utili ma estremamente necessari per rendere il percorso virtuoso nelle nostre imprese familiari.

La continuità dell'impresa familiare in Italia è prevalentemente garantita dalla successione interamente familiare, nella quale la proprietà e il controllo dell'azienda sono trasferiti ai membri della stessa famiglia. La scelta di questa opzione mette chiaramente in evidenza l'esistenza di un legame stretto, forse troppo, tra famiglia e impresa, che vuole essere spesso mantenuto a tutti i costi, anche a rischio di compromettere la sopravvivenza dell'impresa e dissipare il patrimonio familiare.

Le Autrici sottolineano la necessità di scegliere un successore o più successori competenti e motivati, indipendentemente dall'appartenenza o

meno alla famiglia. La cultura del merito deve avere la meglio sull'appartenenza alla famiglia. Purtroppo, in Italia, il rischio che ciò non accada è ancora particolarmente elevato. A livello internazionale la situazione sta cambiando e la successione interamente familiare sta perdendo di rilevanza, a causa di cambiamenti sociali e culturali che hanno anche modificato il sistema "famiglia".

Le opzioni possibili tra le quali scegliere sono molteplici e gli imprenditori dovrebbero prenderle in considerazione tutte, per poi selezionare l'opzione migliore, in quanto ritenuta la più adatta allo specifico caso aziendale: successione interamente familiare, successione interamente non familiare, successione con trasferimento all'esterno della sola proprietà o della leadership.

La successione interamente familiare si articola in un processo che richiede 5-10 anni e che coinvolge molteplici attori. La *one best way*, secondo le Autrici, non esiste poiché ogni impresa familiare è una realtà a sé stante, diversa da tutte le altre. Tuttavia, il processo può essere utilmente suddiviso in fasi da tenere in considerazione e sulle quali riflettere: la maturazione della consapevolezza da parte dell'imprenditore senior di intraprendere il percorso di successione; la formazione dei potenziali successori; l'inserimento in azienda e lo sviluppo professionale dei giovani; la convivenza generazionale attraverso la quale garantire il trasferimento del ruolo imprenditoriale; infine, l'avvicendamento alla guida dell'impresa.

Le insidie del processo sono numerose poiché i sistemi a rischio sono due: l'impresa e la famiglia. Pertanto, le criticità da gestire con lucidità sono riconducibili alla scelta del successore o dei successori, alla distinzione tra trasferimento della proprietà e transizione del ruolo imprenditoriale, e al mantenimento degli equilibri familiari. Da non sottovalutare sono i risvolti psicologici ed emotivi. Di conseguenza, la successione non può essere lasciata al caso, ma deve essere un processo preparato, governato da regole precise, prediligendo il merito, adottando un approccio olistico, definendo un adeguato sistema di governance e coinvolgendo consulenti esterni a supporto di tale processo.

La complessità del passaggio generazionale nasce dalla presenza di molteplici attori protagonisti: l'impresa, la famiglia, l'imprenditore senior, il successore o altri soggetti quando il successore non c'è.

Ciascuna impresa si contraddistingue per una specifica configurazione della proprietà, del governo e della gestione aziendale che può coinvolgere molteplici membri di una o più famiglie, in ruoli diversi. Inoltre, ogni impresa si differenzia dalle altre per la cultura organizzativa, il ciclo di vita, il settore in cui opera, la gestione dei processi strategici; tutti questi elementi possono influenzare il passaggio generazionale e devono essere tenuti in considerazione.

La famiglia è, come sottolineato dalle Autrici, una fonte di risorse per

l'impresa. La famiglia garantisce all'impresa le risorse finanziarie, le competenze imprenditoriali, manageriali, tecniche ed esecutive. Fondamentale per il successo del passaggio generazionale è la distinzione tra impresa e famiglia. Quindi, occorre tenere distinte le logiche dell'impresa dalle logiche della famiglia, attraverso la definizione di regole condivise. Sinora le donne hanno partecipato ai processi di successione come attrici invisibili ma essenziali per il mantenimento dell'equilibrio dei due sistemi.

L'imprenditore senior è il soggetto responsabile dell'avvio consapevole del processo di successione, della sua programmazione e gestione. Deve risolvere i conflitti generati dall'assunzione contemporanea di tre ruoli, quello di imprenditore, titolare e padre, e deve saper fronteggiare le criticità che nascono dalla resistenza alla delega e al cambiamento, superando le barriere psicologiche.

Il successore o i successori, visto che ci si sta orientando sempre più verso una leadership collegiale, devono voler essere successori. La volontà del successore è essenziale insieme al buon rapporto tra successore e predecessore. Un rapporto difficile è da considerarsi uno dei maggiori ostacoli alla formazione del successore e al trasferimento del ruolo imprenditoriale. Ovviamente al successore servono anche competenze ed altre capacità, ad esempio la capacità di analisi, la capacità politica e di relazione, la capacità innovativa e di visione, e quella capacità di mediazione.

Non è detto che ci siano successori familiari (per mancanza di figli, per disinteresse o incapacità dei figli); in tal caso, si potrebbe fare ricorso a successori non familiari, ossia soggetti esterni con competenze professionali adeguate. Se si profila la necessità di trasferire non solo il governo ma anche la proprietà dell'impresa, i soggetti da coinvolgere possono essere molteplici.

La successione a terzi può assumere numerose forme: la vendita ad un socio esistente non familiare, la vendita ad un'altra azienda magari concorrente, la vendita a dirigenti, dipendenti o a manager esterni, la vendita ad un fondo di private equity o la quotazione in Borsa. Comunque, il trasferimento può riguardare la sola proprietà, la sola leadership o entrambe. La possibilità di scegliere tra le opzioni sopra elencate dipende dalla dimensione d'impresa, dalla profittabilità e dall'interesse dei potenziali successori.

Il trasferimento della proprietà assoggettato a vincoli utilizzando due diversi istituti giuridici quali la fondazione e il trust è un'opzione di rilievo. Attraverso la fondazione che incorpora l'azienda, l'imprenditore è certo che l'impresa sarà gestita nel rispetto delle regole definite e perseguendo gli obiettivi prefissati. Con il trust, l'imprenditore conferisce il potere di controllo che deriva dal titolo di proprietà ad un soggetto esterno, il trustee, che gestisce l'azienda rispettando il programma di gestione patrimoniale e le finalità del trust.

Sono inoltre approfonditi i vari strumenti di tutela e di trasferimento del patrimonio aziendale: le holding di famiglia, il patto di famiglia, il trust, le clausole statutarie, i patti parasociali e la donazione. In particolare, sono descritti gli aspetti giuridici, quelli fiscali, le problematiche applicative e gli utilizzi pratici dei singoli strumenti.

Il supporto dei consulenti esterni può essere indispensabile nella gestione efficace di un processo complesso come il passaggio generazionale. I consulenti potrebbero aiutare l'imprenditore senior a gestire in modo consapevole la successione, a favorire il subentro del successore, preparare l'azienda, districandosi sapientemente tra le questioni aziendali e familiari. Anche altri soggetti possono contribuire al passaggio generazionale delle imprese familiari: le università, le associazioni imprenditoriali, le camere di commercio, le banche, le istituzioni ed enti pubblici e privati. Quindi, la successione non è e non deve essere solo un affare di famiglia, è molto di più.

I casi empirici descrivono passaggi generazionali di successo che hanno coinvolto piccole-medie imprese e studi professionali. Dai casi descritti, emergono significativi spunti di riflessione. Ne riporto solo alcuni: occorre programmare attentamente e dettagliatamente il passaggio generazionale; la fiducia, il rispetto e il dialogo tra successore e predecessore possono fare la differenza; la successione con amministratore delegato non familiare ma insider all'azienda può creare il giusto equilibrio tra famiglia e competenza; la lungimiranza del fondatore può rendere il processo successorio un'opportunità di sviluppo, al pari della spinta innovativa del successore.

Il volume è interessante perché è frutto della collaborazione tra il mondo accademico e quello professionale, e rappresenta un contributo importante sia teorico che empirico al dibattito sul tema in questione. La lettura del libro è adatta ad imprenditori senior, potenziali successori, consulenti, studiosi e studenti che intendono approfondire le problematiche e le possibili soluzioni per affrontare efficacemente il passaggio generazionale.