

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano una componente fondamentale del tessuto economico mondiale, con studi come quello del “*Global Family Business Index 2023*” che evidenzia il contributo significativo dato alle economie globali dalle 500 più grandi imprese familiari che generano un fatturato di 8 trilioni di dollari, impiegando milioni di persone. Queste aziende, che combinano la dimensione imprenditoriale con quella familiare, rappresentano valori di tradizione e continuità che si riflettono nella gestione aziendale, donando loro delle caratteristiche uniche. La trasmissione di questi valori e del controllo dell’azienda da una generazione all’altra è però una delle criticità di questa tipologia di impresa.

Infatti il ricambio generazionale può comportare molte difficoltà che possono determinare il successo o il declino dell’impresa.

Questa tesi si concentra proprio sulla questione della sopravvivenza e del successo delle imprese familiari italiane, focalizzandosi sul processo del ricambio generazionale, includendo le dinamiche, i fattori influenzanti e gli strumenti di trasmissione del patrimonio aziendale.

L’obiettivo di questa ricerca è quello di analizzare i fattori influenzanti il successo del ricambio generazionale nelle imprese familiari identificando le strategie da utilizzare per facilitare la successione. In particolare, verranno esaminate la gestione del ricambio generazionale e i diversi strumenti a disposizione delle imprese, dai tradizionali patti di famiglia fino al Family Buy Out.

La metodologia seguita prevede un’analisi teorica accompagnata da un caso di studio, l’azienda Sandiflex S.r.l., che sta attraversando un processo di ricambio generazionale permettendo di confrontare le teorie con la realtà.

La struttura di questa tesi si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo offre una panoramica delle imprese familiari, definendone le caratteristiche distintive e analizzando il loro impatto economico sia a livello internazionale che nazionale. Viene presentata la loro importanza economica e analizzati i diversi modelli di imprese familiari oltre ai settori di attività in cui sono

maggiormente presenti, proseguendo poi delineando le principali sfide e opportunità che le caratterizzano.

Il secondo capitolo invece approfondisce il concetto di ricambio generazionale, descrivendo il processo e gli obiettivi della successione nelle imprese familiari. Vengono analizzati i fattori che possono influenzare questo processo, come la preparazione e la formazione dei successori, la gestione dei rapporti familiari e la pianificazione strategica, per poi focalizzarsi sull'importanza della governance interna, evidenziando come una gestione efficace possa contribuire a superare le sfide della successione e a garantire la continuità aziendale.

Nel terzo capitolo la tesi si concentra sulla gestione del ricambio generazionale e sugli strumenti giuridici utilizzati per la successione. Vengono esaminati sia gli strumenti tradizionali, come la successione mortis causa, il patto di famiglia e il trust, sia quelli più innovativi, come il Family Buy Out e la costituzione di una holding di famiglia. L'analisi di questi strumenti serve per fornire una visione delle opzioni disponibili per le imprese familiari e per conoscerne i risvolti normativi ma anche la loro concretezza nei fatti.

Infine, il quarto capitolo presenta un caso di studio sulla ditta Sandiflex S.r.l., fornendo un'analisi del percorso di ricambio generazionale in corso. Questo caso offre un esempio delle dinamiche e delle strategie di successione, evidenziando le difficoltà e le problematiche a cui si può incorrere durante il processo. L'analisi del caso Sandiflex S.r.l. permette di illustrare come le teorie e i concetti trattati nei capitoli precedenti si applichino nella realtà operativa di un'impresa familiare italiana.

Al termine della ricerca, sono emersi risultati significativi: la corretta pianificazione e gestione del ricambio generazionale non solo contribuisce a ridurre i conflitti familiari, ma può anche rappresentare un'opportunità per innovare e rilanciare l'impresa. L'adozione di strumenti giuridici adeguati, unita a una governance solida, permette di garantire una transizione fluida e di preservare il valore dell'impresa per le generazioni future.

Attraverso questa tesi, si intende fornire una visione delle sfide e delle opportunità legate al ricambio generazionale nelle imprese familiari italiane.

In un contesto economico in continua evoluzione, le imprese familiari devono adattarsi ai cambiamenti e innovarsi per rimanere competitive. La gestione efficace della successione generazionale può rappresentare un elemento chiave per garantire non solo la sopravvivenza, ma anche il successo e la crescita delle imprese familiari nel lungo termine.

CAPITOLO 1

Le imprese familiari: una panoramica

1.1 Definizione di impresa familiare e caratteristiche distintive

Per definire le imprese familiari è necessario innanzitutto definire il concetto di impresa in generale, disciplinato dall'articolo 2082 del Codice Civile, il quale stabilisce che *“è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”*¹ definendo un'impresa quindi come l'insieme delle attività economiche organizzate e gestite dall'imprenditore con l'obiettivo di produrre ricchezza attraverso l'offerta di prodotti o servizi sul mercato. Le imprese possono essere classificate e caratterizzate in base a diversi criteri, tra cui la dimensione, la forma giuridica, il settore di attività e il modello di gestione.

Le imprese familiari sono una tipologia di impresa caratterizzata dalla partecipazione di una o di più famiglie nell'azienda a livello di proprietà o di gestione oppure entrambe.²

Le imprese familiari sono estremamente diffuse in tutto il mondo e sono caratterizzate dalla proprietà detenuta prevalentemente da una o più famiglie.³

Durante tutta la storia, sono state la forma organizzativa predominante, e anche oggi molte delle più grandi organizzazioni sono costituite e gestite come imprese familiari⁴ e la totalità di esse nel mondo svolge un ruolo importante, impiegando circa il 60 per cento della popolazione mondiale. Nel mercato Europeo si stima che quasi l'85 per cento di tutte le imprese private oggi siano di proprietà e gestione familiare.⁵ Dal panorama delle imprese familiari emergono realtà di varie dimensioni, dalle più piccole alle grandi multinazionali.

¹ Codice Civile Art. 2082 *“Imprenditore”*

² Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 *“Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics”* 2013

³ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari”* 2022

⁴ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari”* 2022; Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 *“Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics”* 2013; WKH Wegapitiya, *“Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity”* Sri Lanka Journal of Management, December 2021

⁵ Denisa Skrbkova, Petra Rydvalova, *“Family Business Innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership”* 03.10.2023

Le piccole e medie imprese italiane a gestione familiare dominano il panorama imprenditoriale europeo⁶ con statistiche del Global Family Business che piazzano l'Italia al settimo posto tra i Paesi che ospitano le prime 500 imprese familiari al mondo.⁷

Anche il panorama imprenditoriale interno italiano vede una prevalenza delle imprese a gestione familiare, con una rappresentanza del 65 percento⁸ grazie ai dati della ricerca condotta nel 2020 dalla Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari che spiega che tale percentuale è formata più precisamente da 11.635 imprese, di cui il 68,4 percento classificate come “piccole imprese” e il 61 percento come “medio-grandi imprese”.⁹

1. La popolazione della XV Edizione dell'Osservatorio AUB

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole		Medio-grandi		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Filiali di Imprese Estere	1.452	15,1 %	1.793	21,7 %	3.245	18,1 %
Cooperative e Consorzi	553	5,7 %	404	4,9 %	957	5,3 %
Coalizioni	469	4,9 %	292	3,5 %	761	4,3 %
Statali/Enti locali	272	2,8 %	346	4,2 %	618	3,5 %
Controllate da Private Equity(P.E.)	227	2,4 %	314	3,8 %	541	3,0 %
Controllate da Banche/ Assicurazioni	53	0,6 %	57	0,7 %	110	0,6 %
Controllate da Fondazioni	9	0,1 %	8	0,1 %	17	0,1 %
Public companies	7	0,1 %	10	0,1 %	17	0,1 %
Totale	9.629	100 %	8.272	100 %	17.901	100 %

Fonte tabella: XV Osservatorio AUB di Fabio Quarato e Carlo Salvato con la supervisione scientifica di Guido Corbetta “Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: Minaccia o opportunità” 30.01.2024

Le imprese infatti possono essere classificate per dimensione, secondo quanto stabilito dall'art. 2 del Decreto Ministeriale del 18 aprile 2005, “*la categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) comprende le imprese che soddisfano i seguenti requisiti: hanno meno di 250 dipendenti; hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.*”¹⁰

⁶ Carlo Alberto Busi “Le nuove s.r.l.” Capitolo VIII “Le società familiari in forma di S.r.l.” Torino 2021

⁷ Il Sole 24 ore, articolo scritto da Econopoly “Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse” il 16 Febbraio 2021

⁸ Il Sole 24 ore, articolo scritto da Econopoly “Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse” il 16 Febbraio 2021

⁹ XV Osservatorio AUB di Fabio Quarato e Carlo Salvato con la supervisione scientifica di Guido Corbetta “Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: Minaccia o opportunità” 30.01.2024

¹⁰ Decreto Ministeriale 18.04.2005 “Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese” Art. 2

All'interno di questa categoria, è poi necessario distinguere tra *“piccola impresa”*, cioè *“l’impresa che ha meno di 50 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro”*¹¹ e *“microimpresa”*, *“cioè l’impresa che ha meno di 10 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.”*¹²

Nonostante l’importanza delle imprese familiari, la loro definizione precisa è soggetta a interpretazioni variegate, tanto che è stato coniato il termine di *“family business theory jungle”*.¹³ Negli anni ’90 gli studiosi di imprese familiari infatti non riuscivano a trovare un accordo su una definizione univoca per *“impresa familiare”*, creando delle difficoltà per la comparazione negli studi. Per tale motivo fu sviluppata la *“scala F-PEC”*¹⁴, Family, Power, Experience and Culture, permettendo di misurare l’influenza della famiglia sull’azienda su tre dimensioni: potere, esperienza e cultura.¹⁵

È per tale motivo che possiamo trovare numerose definizioni sia in dottrina sia nella letteratura. La prima definizione importante è data dalla giurisprudenza, disciplinando le imprese familiari ai sensi dell’art. 230 bis del Codice Civile *“[...] per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo”*¹⁶ venendo quindi definita come un’impresa nella quale prestano lavoro i familiari dell’imprenditore fondatore.

Una seconda definizione è invece data dall’Unione Europea che definisce un’impresa come familiare *“quando la maggioranza dei diritti decisionali è in possesso della persona o delle persone che hanno costituito o acquisito l’azienda, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli; quando la maggioranza dei diritti*

¹¹ Decreto Ministeriale 18.04.2005 *“Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese”* Art. 2

¹² Decreto Ministeriale 18.04.2005 *“Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese”* Art. 2

¹³ Carlo Alberto Busi *“Le nuove s.r.l.”* Capitolo VIII *“Le società familiari in forma di S.r.l.”* Torino 2021

¹⁴ Sabine B. Rau, Joseph H. Astrachan, and Kosmas X. Smyrniotis *“The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory”* Family Business Review, 2018

¹⁵ Sabine B. Rau, Joseph H. Astrachan, and Kosmas X. Smyrniotis *“The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory”* Family Business Review, 2018

¹⁶ Codice Civile Art. 230 bis: *“Impresa familiare”*

decisionali è indiretta o diretta e quando almeno un rappresentante della famiglia è formalmente coinvolto nella governance dell'azienda."¹⁷

In letteratura ciò che distingue le aziende familiari dalle altre sembrano essere diversi fattori sempre legati alla conduzione familiare, come la proprietà, quindi le azioni o quote detenute dai membri della famiglia, la capacità della famiglia di esercitare il controllo sulla società, il coinvolgimento di più generazioni familiari nell'attività aziendale e l'orientamento a lungo termine della gestione della società da parte dei familiari.¹⁸

In dottrina¹⁹ sono state identificate tre fasi chiave che caratterizzano le imprese familiari. La prima fase si basa sull'intenzione di mantenere l'azienda sotto il controllo della famiglia attraverso le generazioni, con il fondatore che inizialmente continua a essere coinvolto nell'attività. La seconda fase invece evidenzia l'ingresso e la partecipazione della famiglia, oltre al fondatore, che comincia ad essere parte importante nelle decisioni strategiche aziendali. Infine, nella terza fase, si verifica la presenza di più generazioni della famiglia e una distribuzione di ruoli e responsabilità tra i vari membri della famiglia all'interno dell'azienda.²⁰

Le imprese familiari quindi sono caratterizzate principalmente dalla partecipazione della famiglia al loro interno, che crea una distinzione dalle imprese gestite da proprietari e manager anonimi, grazie all'insieme di risorse e competenze che emergono dal coinvolgimento familiare nell'attività. Proprio grazie a questa caratteristica è stato coniato dagli studiosi Habbershon e Williams il termine di *"familiness"* che rappresenta *"il particolare insieme di risorse che una specifica impresa possiede a causa dell'interazione sistematica tra la famiglia, i suoi membri*

¹⁷ "European Union site – Entrepreneurship and SMEs – Supporting entrepreneurship – Family Business"

¹⁸ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022

¹⁹ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022, nota piè pagina n. 5 "Astrachan J.H. Shanker M.C. *"Family business contribution to the U.S. economy: a closer look"*, *Family business review* 15, 2003, p.211. Più recentemente sono ritornati sull'argomento, Di Toma P., Montanari S. *"The definitional dilemma in family business research: outlines of an ongoing debate"* *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 2, 2010, p.262-275"

²⁰ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022

individuali e l'attività commerciale".²¹ Con "il particolare insieme di risorse" s'intende il complesso delle attività e delle caratteristiche evidenziabili internamente alle imprese, risorse che non sono trasferibili, che sono inimitabili e insostituibili. I due studiosi hanno utilizzato questo termine per definire l'importanza di concetti che si trovano all'interno delle imprese familiari come il "capitale umano" e il "capitale sociale".²²

Per "capitale umano" s'intende "l'insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite. Pur non potendo essere misurate univocamente, le componenti del c. u. determinano tuttavia la qualità della prestazione erogata dal detentore, concorrendo ad aumentare la produttività di un'impresa e a qualificarla, influenzandone i risultati."²³ Nelle imprese familiari, i confini tra famiglia e business si sovrappongono, rendendo la definizione e la gestione del capitale umano più complessa.

Il "capitale sociale", definito invece come le risorse derivanti dalle relazioni individuali, è considerato un elemento cruciale, anche se nelle imprese familiari essendo queste relazioni influenzate dai legami familiari risulta più difficile definire e trasmettere il capitale sociale alle generazioni future.²⁴

Gli Studi hanno dimostrato che le imprese familiari sono fedeli ai principi e agli ideali del fondatore, che spesso è stato, per la maggior parte dei casi, una persona autodidatta, ed inoltre, che anche quando il fondatore non è più presente, rimane un senso di rispetto per ciò che è riuscito a raggiungere.

²¹ Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013; WKH Wegapitiya "Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity" Sri Lanka Journal of Management, December 2021

²² Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013; WKH Wegapitiya "Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity" Sri Lanka Journal of Management, December 2021

²³ Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza "Il Capitale umano" 2012; Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage Of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013

²⁴ Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza "Il Capitale umano" 2012; Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage Of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013