



PERCORSI EVOLUTIVI E SOLUZIONI STRATEGICHE PER LA CONTINUITÀ AZIENDALE

A cura di Selena Aureli | Barbara Battistoni | Francesca Maria Cesaroni



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DEPARTMENT OF MANAGEMENT



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

PERCORSI EVOLUTIVI E SOLUZIONI STRATEGICHE PER LA CONTINUITÀ AZIENDALE

A cura di Selena Aureli | Barbara Battistoni | Francesca Maria Cesaroni

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

RINGRAZIAMENTI

Uno speciale ringraziamento a tutti gli imprenditori che ci hanno concesso le interviste e ci hanno raccontato la loro storia, rendendo possibile la realizzazione della seconda parte di questo volume.

Ogni caso è tratto da una realtà imprenditoriale vera, sulla quale siamo intervenuti modificando nomi, riferimenti territoriali e altri dettagli facilmente riferibili all'azienda. Questo allo scopo di tutelare la privacy di famiglie e imprese, ma anche per poter lavorare liberamente sul caso adattandolo alle nostre esigenze e per comunicare in modo chiaro e diretto il nostro messaggio.

Le Autrici

INDICE

Presentazione	pag.	13
Prefazione	»	15
Introduzione , di <i>Selena Aureli, Barbara Battistoni e Francesca Maria Cesaroni</i>	»	17

PARTE PRIMA

1. Impresa familiare e passaggio generazionale: definizione e dimensione del fenomeno , di <i>Gail Denisse Chamochumbi Diaz</i>	»	25
1.1. Le imprese familiari in Italia e nel mondo: sono davvero importanti?	»	25
1.2. Impresa e famiglia: due entità e una sola anima?	»	29
1.3. La continuità nelle imprese familiari	»	32
1.4. Il passaggio generazionale: alcuni aspetti rilevanti	»	34
1.5. Multidimensionalità del passaggio generazionale	»	36
1.6. Continuità d'impresa: fenomeno fisiologico o patologico?	»	40
2. La continuità delle imprese familiari , di <i>Francesca Maria Cesaroni e Annalisa Sentuti</i>	»	46
2.1. Quali soluzioni per garantire la continuità delle imprese familiari?	»	46
2.2. La successione interamente familiare: l'articolazione del processo	»	53
2.2.1. La maturazione della consapevolezza	»	55
2.2.2. La formazione dei figli e delle figlie	»	55
2.2.3. L'inserimento e la carriera dei giovani in azienda	»	56

2.2.4. La convivenza generazionale	pag.	58
2.2.5. L'avvicendamento alla guida dell'impresa	»	59
2.3. I diversi tipi di successione familiare completa	»	61
2.4. Come facilitare una successione fisiologica	»	63
Domande e (vostre) risposte	»	66
3. I protagonisti della continuità aziendale, di Annalisa Sentuti		
	»	72
3.1. Un processo a più voci	»	72
3.2. L'impresa	»	73
3.3. La famiglia: croce o delizia per l'impresa?	»	77
3.4. L'imprenditore senior	»	83
3.5. Il successore	»	88
3.5.1. Possibili profili della nuova generazione al comando	»	88
3.5.2. L'importanza della volontà e della relazione predecesore-successore	»	89
3.5.3. La volontà non basta: competenze e ruolo del nuovo leader	»	91
3.6. I successori non familiari	»	94
4. Quando il successore non c'è: le possibili exit strategy, di Selena Aureli		
	»	100
4.1. La successione extra-familiare come via d'uscita	»	100
4.2. Le possibili opzioni di successione esterna alla famiglia: un quadro di riferimento	»	103
4.3. Il trasferimento della proprietà dietro il corrispettivo di un prezzo	»	105
4.4. Il trasferimento della proprietà con contestuale operazione di indebitamento da parte dell'acquirente (LBO, MBO, MBI e EBO)	»	109
4.5. Il trasferimento della proprietà a un fondo di private equity	»	114
4.6. Il trasferimento della proprietà assoggettato a vincoli	»	117
4.7. La quotazione in borsa	»	118
4.8. La successione "nel management": la ricerca di un leader al di fuori della famiglia	»	121
4.9. L'affitto d'azienda	»	125
4.10. I criteri che influiscono sulla scelta della strategia di uscita	»	126
4.11. La pianificazione della exit strategy	»	129

5. Gli strumenti di tutela e di trasferimento del patrimonio aziendale , di <i>Barbara Battistoni</i>	pag. 134
5.1. Le holding di famiglia	» 134
5.1.1. Cenni introduttivi	» 134
5.1.2. Caratteristiche e vantaggi nella gestione del passaggio generazionale	» 135
5.1.3. Forma giuridica e fiscalità	» 136
5.2. Il patto di famiglia	» 140
5.2.1. Caratteristiche e funzionamento	» 140
5.2.2. Rinuncia, modifica e scioglimento	» 141
5.2.3. Fiscalità	» 142
5.2.4. Problematiche applicative	» 142
5.3. Il trust	» 143
5.3.1. Inquadramento giuridico	» 143
5.3.2. I soggetti	» 144
5.3.3. Legge regolatrice, giurisdizione applicabile, risoluzione dei conflitti	» 146
5.3.4. Fiscalità e utilizzi pratici	» 148
5.4. Clausole statutarie e patti parasociali	» 152
5.4.1. Clausole utili alla pianificazione successoria	» 152
5.4.2. Clausole di continuazione nelle società di persone	» 153
5.4.2.1. Clausole di scioglimento automatico	» 154
5.4.2.2. Clausole di continuazione facoltativa	» 154
5.4.2.3. Clausole di continuazione obbligatoria e di successione automatica	» 155
5.4.2.4. Ulteriori clausole	» 156
5.4.3. Clausole di consolidazione	» 157
5.4.4. Clausole di gradimento	» 158
5.4.5. Clausole di prelazione e opzione	» 159
5.4.6. I patti parasociali	» 159
5.4.7. Tipologie di patti parasociali	» 160
5.5. La donazione	» 163
5.5.1. Generalità dell'istituto	» 163
5.5.2. La donazione indiretta	» 164
5.5.3. La donazione con riserva di usufrutto	» 166
6. Quale ruolo per i consulenti nella gestione del passaggio generazionale? , di <i>Francesca Maria Cesaroni</i>	» 168
6.1. L'importanza dei servizi di supporto per un'efficace gestione del passaggio generazionale	» 168
6.2. Non sono "solo" affari di famiglia	» 174

6.3. La sovrapposizione tra impresa e famiglia: una sfida per il consulente	pag.	175
6.4. La complessità del passaggio generazionale tra <i>hard</i> e <i>soft issues</i>	»	177
6.5. Uno, nessuno, centomila. Quali consulenti per le imprese familiari?	»	179
6.6. Una questione di fiducia: il ruolo centrale del commercialista	»	182
6.7. La parola vincente: lavorare in team	»	184

PARTE SECONDA

1. Programmare il passaggio generazionale per assicurare un futuro all'azienda di famiglia , di <i>Barbara Battistoni</i>	»	193
1.1. Un esempio possibile	»	193
1.2. La storia	»	193
1.3. Il passaggio generazionale dalla terza alla quarta generazione	»	195
1.4. Le fasi del processo di pianificazione	»	196
2. Successione esterna alla famiglia: luci e ombre sui fondi di private equity , di <i>Selena Aureli</i>	»	199
2.1. Perché cedere tutto ad un fondo di private equity?	»	199
2.2. Prime S.r.l.: l'azienda	»	199
2.3. La figura del fondatore e il coinvolgimento della famiglia	»	200
2.4. La scelta di vendere	»	202
2.5. Il punto di vista del fondatore dopo alcuni anni dalla vendita	»	204
3. Fiducia, rispetto e dialogo: quando il rapporto tra padre e figlio può fare la differenza , di <i>Francesca Maria Cesaroni</i>	»	205
3.1. Padre e figlio: insieme per far crescere l'azienda	»	205
3.2. Un'azienda destinata a crescere e svilupparsi	»	205
3.3. L'ingresso del successore e la convivenza padre-figlio	»	206
3.4. Il passaggio generazionale: un'opportunità per la crescita e lo sviluppo dell'azienda	»	208
4. Esterno ma non troppo: successione con amministratore delegato non familiare ma insider all'azienda , di <i>Annalisa Sentuti</i>	»	209

4.1. Il giusto equilibrio tra famiglia e competenza	pag.	209
4.2. Gamma S.p.A.: l'azienda e il suo assetto di governance	»	210
4.3. Il momento delle scelte	»	211
4.4. Il punto di vista dell'AD non familiare	»	213
5. Un passaggio generazionale di successo nell'ambito degli studi professionali: quando a passare il testimone è un avvocato, di Gail Denisse Chamochumbi Diaz	»	215
5.1. Quando la lungimiranza e la consapevolezza del fondatore rendono la successione un processo fisiologico	»	215
5.2. Da studio legale a "boutique law firm": 40 anni di storia	»	215
5.3. Il momento della consapevolezza del fondatore	»	217
5.4. Il progetto di sviluppo generazionale	»	218
5.5. Aspetti chiave di una transizione generazionale di successo	»	219
6. Quando il concorrente non è il nemico: la vendita a un player industriale, di Selena Aureli	»	221
6.1. La vendita a un concorrente può essere un risultato di successo	»	221
6.2. La storia di un'azienda sempre in crescita	»	221
6.3. La vendita: una notizia a ciel sereno	»	223
6.4. Gli aspetti tecnici dell'operazione	»	224
7. Il trust: uno strumento per proteggere la proprietà e per pianificare il passaggio generazionale, di Barbara Battistoni	»	227
7.1. Un impero da tutelare	»	227
7.2. La perfetta sinergia padre-figli e le brillanti intuizioni nel campo della meccanica: la formula per l'espansione	»	228
7.3. Ieri un passaggio generazionale silenzioso e improvviso, oggi un percorso attentamente programmato	»	229
8. Quando successione fa rima con innovazione: come esplo- dere il potenziale aziendale con il passaggio generazio- nale, di Annalisa Sentuti	»	234
8.1. La successione come volano per lo sviluppo e la crescita dell'impresa	»	234
8.2. L'azienda Dammy S.p.A. e i suoi primi 15 anni	»	235
8.3. La seconda generazione	»	236
8.4. Successione e innovazione	»	237

9. Cedere l'azienda quando non ci sono eredi per continuare il business, di <i>Barbara Battistoni</i>	pag. 239
9.1. Cedere l'azienda: un sacrificio a volte necessario	» 239
9.2. L'incontro tra una creativa naif e un imprenditore eclettico	» 239
9.3. L'imprenditore, i suoi figli e il tempo delle scelte	» 241
9.4. Cedere le quote per far crescere il business	» 242
9.5. Una scelta vincente	» 243
10. Creare una struttura manageriale per garantire la continuità dell'azienda nel tempo, di <i>Francesca Maria Cesaroni</i>	» 245
10.1. Solida presenza familiare e competenze esterne. Un mix vincente per un business di successo	» 245
10.2. La nascita e lo sviluppo di Lexit	» 245
10.3. L'azienda e la famiglia	» 247
10.4. Il passaggio generazionale: di madre in figlia	» 248
11. Alla ricerca di una soluzione che rispetti esigenze e ambizioni di tutti gli eredi favorendo lo sviluppo aziendale, di <i>Barbara Battistoni</i>	» 250
11.1. Il desiderio che tutti i figli proseguano il lavoro del padre	» 250
11.2. Una carriera inaspettata	» 250
11.3. Il desiderio del padre e le aspirazioni dei figli	» 251
11.4. Il passaggio generazionale deve tutelare tutti i figli	» 252
11.5. La soluzione	» 253
Le autrici	» 257
Glossario	» 259

PRESENTAZIONE

Parlare di passaggio generazionale è la cosa più delicata che si possa fare nei confronti del sistema aziende di famiglia italiane.

Ci sono mille sfaccettature che si intersecano su questo argomento e trovare un'unica soluzione è impossibile.

Un ricercatore economico americano ha riassunto con un breve racconto il tormento interiore che rischia di lacerare la famiglia e l'azienda che si trovano dinanzi a questo momento.

Un capo azienda si rende conto che è venuto il tempo di iniziare a preparare il passaggio generazionale tra lui e suo figlio. Per questo decide di metterlo alla prova e, in un anno, inizia a dargli crescenti responsabilità in capo all'azienda di famiglia. Passato questo periodo, non superato in maniera brillante dal figlio, lo chiama nel suo studio e gli fa un discorso che suona più o meno così: «È un anno che, da capo azienda, ti ho dato l'opportunità di misurarti in diversi ruoli per prepararti a prendere il mio posto. La mia sensibilità e l'analisi di come hai affrontato questi ruoli e di come hai gestito il rapporto con i tuoi collaboratori mi costringono a decidere che non potrai essere tu a sostituirmi».

Detto questo, si alza dalla sua scrivania e abbraccia il figlio dicendogli: «Figlio mio, hai ricevuto una tremenda notizia, come posso aiutarti?».

In questa storia c'è tutta la difficoltà delle scelte che devono essere prese per il bene dell'azienda.

Da maggio ho un osservatorio nazionale privilegiato su questo argomento. Come Presidente AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari) ho la possibilità di incontrare imprenditori di tutta Italia che si confrontano sul tema.

Le Marche sono come il resto d'Italia, con l'aggravante di avere uno stupendo tessuto d'impresa diffuso su tutto il territorio, ma caratterizzato da una

dimensione media molto piccola, che certo non aiuta nell'attrazione di quei talenti che dovrebbero sostenere la famiglia nel far proseguire con successo l'impresa.

Quindi, argomento attuale, bene che se ne parli, importante che si agisca.

Francesco Casoli
Presidente AIDAF

PREFAZIONE

Con questo volume ci siamo proposti di fornire non solo spunti di riflessione ma anche, e soprattutto, modalità operative con le quali affrontare quella delicata fase di vita tipica delle family business: il passaggio generazionale. Termine sicuramente abusato in ambito accademico e professionale, nella convegnistica, nella stampa e in quelle impietose statistiche che suonano più come campanelli d'allarme che come risposta a un problema che esiste, è innegabile, ma che può rappresentare una vera e propria opportunità di crescita e di sviluppo, se colta nei modi e nei tempi giusti.

Se nonostante questo gran “parlare” le citate statistiche mettono tutt’oggi in evidenza l’alto tasso di aziende che si imbattono in un disastroso passaggio generazionale, probabilmente uno dei motivi è che le criticità del passaggio generazionale sono ancora sottovalutate dalle aziende e da coloro che le conducono.

NEST affronta quotidianamente e professionalmente questi temi, e non è affatto casuale che le parole “passaggio generazionale” facciano parte del nostro *payoff*, attribuendo centralità all’assistenza alle imprese e agli imprenditori in questa fase.

In queste pagine abbiamo voluto dare spazio a casi di successo che, salvo poche eccezioni, non hanno avuto alcun clamore mediatico, avendo coinvolto piccole-medie imprese o professionisti lontani dai “grandi marchi” noti ai più. Anche questa scelta non è stata casuale, dal momento che sono proprio le piccole-medie imprese familiari a costituire, silenziosamente, l’ossatura del sistema economico nazionale.

Proprio avendo in mente questa realtà, per noi era importante fornire non solo all’imprenditore, ma anche al professionista, un testo nel quale potessero riconoscersi, auspicando che questa immedesimazione possa rappresentare una fonte di innesco necessaria a quel processo, non breve e non certo

privo di ostacoli, in grado di dare continuità all'azienda di generazione in generazione.

Agostino Cesaroni
Presidente Nest s.r.l.

Niccolò Di Bella
Amministratore Delegato Nest s.r.l.

INTRODUZIONE

di *Selena Aureli, Barbara Battistoni e Francesca Maria Cesaroni*

Questo volume è il risultato di un lavoro corale, in cui accademici e professionisti hanno messo in comune le loro rispettive conoscenze e competenze legate al mondo delle imprese familiari per offrire un quadro approfondito e articolato di questa poliedrica realtà imprenditoriale – assai diffusa in tutto il mondo ma particolarmente emblematica del tessuto imprenditoriale italiano – fotografandola in una delle fasi più delicate e critiche della sua esperienza, quella del passaggio generazionale.

Nell'affrontare un tema di analisi così importante, ci siamo chieste se e in quale misura fosse possibile creare uno strumento utile all'imprenditore per affrontare il passaggio generazionale e garantire la continuità dell'impresa familiare. Il punto di partenza è stata la constatazione della frequenza con cui tale passaggio, da fenomeno fisiologico del ciclo di vita di ogni family business, si trasforma in fenomeno patologico, con tutto quello che ne consegue in termini di mortalità delle imprese e di dispersione di interi patrimoni familiari. Di qui la convinzione, ampiamente rimarcata nelle pagine del libro, che tale tendenza possa essere invertita soltanto se si è capaci di approcciare il passaggio generazionale con un atteggiamento progettuale e tenendo bene in mente alcuni messaggi chiave.

Un primo importante messaggio riposa sull'idea che il passaggio generazionale non si compia semplicemente trasferendo la maggioranza, o la totalità, delle quote societarie dai padri (o dalle madri) ai figli (o alle figlie), né facendo coincidere l'ingresso delle giovani generazioni in azienda con l'immediata assunzione di ruoli apicali, rispetto ai quali gli eredi rischiano di essere completamente impreparati. Un passaggio generazionale ben gestito, infatti, richiede un lungo periodo di convivenza tra senior e junior, indispensabile affinché si realizzi un progressivo processo di delega del ruolo imprenditoriale, con la graduale attribuzione di poteri e responsabilità decisionali al successore. Soltanto al termine di questo periodo potrà realizzarsi il

definitivo passaggio del testimone, evento che se, da un lato, sancisce la chiusura di un ciclo, dall'altro lato, segna l'inizio di una nuova fase della vita aziendale, fors'anche la nascita di una realtà imprenditoriale diversa, se il successore saprà dare la sua impronta all'impresa e sarà capace di mantenerla vitale apportando tutti i cambiamenti necessari per consentirle di sopravvivere e prosperare nel tempo.

Sottolineare questi aspetti significa richiamare l'attenzione sui due principali protagonisti del passaggio generazionale – l'imprenditore uscente e il successore – entrambi coinvolti con un ruolo di primo piano in questo percorso e insieme responsabili del suo svolgimento e del suo esito finale.

Sicuramente fondamentale è il ruolo che deve giocare il successore. A lui, infatti, spetta non soltanto l'onore di assumere il comando dell'azienda di famiglia, ma anche l'onere di rinnovarla e farla evolvere. Le imprese longeve, capaci di mantenere il successo nel tempo, sono infatti imprese che cambiano per adeguarsi al proprio tempo e che, se necessario, sanno trasformarsi radicalmente. Ciò che si chiede alle nuove generazioni, pertanto, non è di essere semplicemente dei continuatori di quanto ereditato dalle generazioni precedenti, ma di saper rifondare le aziende di famiglia, con interventi che, a seconda delle circostanze e delle condizioni della specifica azienda, potranno comportare l'adattamento dell'offerta coerentemente con le mutevoli esigenze del mercato, l'ampliamento dell'arena competitiva, anche oltre i confini nazionali e la diversificazione dell'ambito di attività.

Si tratta di cambiamenti che, per poter essere realizzati, richiedono successori preparati, che non solo abbiano studiato, ma abbiano anche fatto esperienza sul campo, lavorando in altre realtà imprenditoriali e poi all'interno dell'azienda di famiglia, partendo dai gradini più bassi e successivamente muovendosi in aree e funzioni diverse per poter acquisire una conoscenza completa e approfondita dell'azienda che sono chiamati a guidare. Giovani imprenditori che dimostrino di aver assorbito lo spirito imprenditoriale della loro famiglia e siano capaci di reinterpretarlo in modo nuovo e originale. Giovani in grado, se necessario, di confrontarsi con l'atteggiamento avverso di chi è venuto prima, il quale, dopo aver guidato l'azienda per anni e averla portata al successo, potrebbe non essere disposto ad accettare i cambiamenti proposti dal successore.

Se queste sono le condizioni da rispettare per garantire la continuità dell'azienda nel tempo, è evidente che è impossibile affrontare il passaggio generazionale senza un'adeguata programmazione e senza preparare tutti i soggetti coinvolti: l'imprenditore uscente, il futuro leader aziendale, l'azienda e, non ultima, la famiglia.

È proprio questo un altro dei concetti che permea l'intero volume, ossia la convinzione che qualunque processo di successione debba essere adeguatamente governato e gestito, per evitare che a prevalere siano la casualità e l'improvvisazione e per far sì che tutte le importanti decisioni da prendere nel corso del processo siano opportunamente valutate e formulate in modo coerente rispetto agli obiettivi che ci si propone di raggiungere.

In questo caso, a essere chiamato in causa in prima persona è l'imprenditore uscente, a cui spetta il compito di preparare il terreno per il passaggio generazionale e governare l'intero processo definendone la direzione, il ritmo e le modalità di svolgimento. Soprattutto è importante che l'imprenditore faccia in modo che le decisioni riguardanti la selezione e la formazione del successore, la definizione della struttura societaria e la scelta dell'assetto di governance che l'azienda dovrà assumere nella fase post-successione siano sempre effettuate guardando al futuro e ponendosi come obiettivo il benessere di lungo termine dell'impresa, evitando di farsi guidare, a volte anche inconsapevolmente, da interessi ed esigenze di natura familiare e personale.

Sfortunatamente nella realtà questo accade assai raramente. Troppo spesso, infatti, si incontrano imprese familiari la cui continuità viene messa a rischio dalla tendenza ad anteporre gli interessi personali e familiari alle esigenze del business, a mantenere tutti i poteri all'interno della famiglia e a chiudere le porte ai contributi esterni, si tratti del coinvolgimento di manager e amministratori non familiari – potenziali portatori di professionalità di alto livello con cui arricchire il patrimonio aziendale di competenze e know-how – oppure dell'ingresso di nuovi soci esterni alla famiglia, che potrebbero mettere a disposizione dell'azienda i capitali necessari per farla espandere e decollare.

Questo atteggiamento di chiusura da parte della famiglia proprietaria è un altro dei motivi alla base dei dati sconcertanti riguardanti la percentuale di imprese familiari che riescono a sopravvivere al passaggio generazionale. Sono poche, infatti, le imprese che hanno saputo interpretare il passaggio generazionale in chiave evolutiva, realizzando concretamente, passo dopo passo, un progetto di sviluppo, portando avanti un preciso indirizzo strategico e perseguendo un obiettivo chiaramente definito, con regole ben precise e mettendo sempre il bene dell'azienda in primo piano nella lista delle priorità. Queste imprese trionfano. Sono capaci di vivere senza traumi il passaggio generazionale e si espandono, crescono e a volte si risolleivano da crisi che le davano per spacciate. Ma si tratta di meno del 25%.

Di fronte a questo scenario, che desta più di una preoccupazione per il futuro delle imprese familiari, un ruolo importante potrebbe essere svolto dai consulenti, una categoria spesso dimenticata nelle analisi riguardanti il tema