

*Come prendere  
il timone facendo  
crescere le imprese.  
Chi lo sta facendo  
e chi si prepara a farlo.  
I casi positivi, i casi  
negativi e le 10 regole  
d'oro per non sbagliare*

**Antonio Ferrario e Lucia G. Benenati**

# DA FIGLI A CAPO AZIENDA

«**L**a generazione più giovane è la freccia, la più vecchia è l'arco», scriveva il premio Nobel John Steinbeck, tratteggiando una sintesi perfetta del passaggio generazionale: la possibilità di centrare gli obiettivi della continuità nella guida di un'azienda dipende dalla qualità del dardo ma, se possibile, ancor di più dalla corretta tensione e inclinazione dell'arco. Fuor di metafora: la

transizione tra una generazione e l'altra è un processo la cui buona riuscita è direttamente collegata ai passi compiuti prima che questa effettivamente si realizzi. Un percorso rilevante soprattutto in un Paese come l'Italia, dove le imprese familiari generano l'80% del Pil e danno lavoro al 75% della popolazione, in cui addirittura circa il 40% dei primi 100 gruppi per fatturato è controllato dallo stesso ceppo familiare e dove l'età media dei

leader aziendali è pericolosamente cresciuta nell'ultimo decennio: solo il 21,3% di loro ha un'età inferiore ai 50 anni. Eppure in Italia, secondo un recente studio di The European House – Ambrosetti, quasi tre pmi su quattro non hanno pianificato e non prevedono un passaggio intergenerazionale interno all'azienda. Un peccato, perché le imprese familiari che adottano soluzioni concrete in termini di governance familiare e ►►



di Massimo Meloni \*

## LE DIECI REGOLE D'ORO

### Tre principi...

**1 PIANIFICARE**  
Occorre prepararsi e preparare per tempo il passaggio generazionale: le discontinuità sono processi, non eventi. L'affiancamento generazionale è spesso tanto importante quanto il passaggio. È un percorso più simile a una maratona che non a uno sprint sui 100 metri.

**2 NON AVERE PAURA**  
Occorre allenarsi e allenare alla resilienza nei momenti di cambiamento, anche nelle avversità. La pandemia e l'attuale contesto bellico ci stanno insegnando che occorre avere il coraggio di guardare oltre le difficoltà, senza paura del futuro: questo vale ancor più per le aziende e quelle familiari si sono dimostrate campioni di resilienza.

**3 DARE FIDUCIA**  
Specialmente nel passaggio dalla prima alla seconda generazione in azienda è importante la fiducia tra generazioni; occorre consentire alla nuova di fare errori, perché è anche attraverso gli sbagli che gli imprenditori di prima generazione hanno costruito aziende «gioiello».

### ... e sette precetti

**4 Definire i rapporti tra proprietà e gestione**  
Occorre definire con chiarezza il giusto «patto» tra proprietà e gestione.

Alcune volte possono coincidere, altre differire: ciò che assume importanza è la definizione trasparente e condivisa delle aspettative.

**5 Conoscere e fare leva sugli strumenti giusti**  
Nella definizione della governance delle aziende familiari e, più nello specifico, nella gestione dei passaggi generazionali, non vale la regola del «one size fits all»: family offices, patti di famiglia, trust, holding sono tutti strumenti validi, ma occorre definire di volta in volta ciò che più si adatta a ciascun contesto specifico.

**6 Investire sulla formazione**  
In uno scenario sempre più articolato, la formazione resta un elemento chiave. Alle volte si tende a enfatizzare come le prime generazioni abbiano costruito aziende di successo senza avere una formazione specifica, ma questo non deve sminuire l'importanza di un percorso formativo strutturato per le nuove generazioni.

**7 Allenare la leadership con le esperienze**  
Pur con l'importanza della formazione, il miglior modo per allenare la leadership restano le esperienze. E non è detto che per le nuove generazioni debbano necessariamente essere nell'azienda di famiglia.

**8 Combinare tradizione e innovazione**  
La resilienza delle aziende familiari, anche e in particolare nei passaggi generazionali, ha spesso trovato le sue fondamenta in un mix incredibilmente efficace fra tradizione e innovazione; diverse aziende familiari del nostro Paese ne sono straordinari esempi.

**9 Valorizzare le diversità**  
Occorre valorizzare le diversità dei componenti della famiglia, che possono diventare un elemento di forza e non vanno viste come un limite. In particolare nei passaggi generazionali, più che cercare di ridurre queste diversità è importante ricondurle a una univoca condivisione dei valori portanti che hanno costruito il successo dell'azienda di famiglia.

**10 Aprirsi alla managerializzazione**  
Un tema spesso discusso è la scarsa propensione delle aziende familiari ad aprire le proprie porte a manager esterni e a professionisti capaci. Lo scenario, comunque, sta cambiando e non mancano casi di grandissimo successo dove manager esterni hanno fatto il successo di aziende familiari, anche in momenti di passaggio generazionale.

\*partner e responsabile Family Business di EY in Italia.

## Un cambio di passo nella continuità

«Sto per affrontare la sfida più grande della mia vita». Con queste parole, in un video postato su YouTube lo scorso gennaio, Alessandro Benetton (nella foto) ha annunciato la sua nomina a presidente di Edizione Holding, la cassaforte da 11 miliardi di euro che custodisce tutti i principali investimenti della famiglia di Ponzano Veneto (dai trasporti all'abbigliamento, dai settori agricolo e immobiliare alle partecipazioni finanziarie). Dal salone di casa, aveva parlato del passaggio da Srl a Spa e delle prospettive future del gruppo, accennando anche ai temi critici, dal crollo del Ponte Morandi alla gestione Autostrade. Classe 1964, laurea all'Università di Boston e un Mba alla Harvard Business School, Alessandro Benetton ha iniziato la sua carriera in Goldman Sachs International a Londra e nel 1992 ha fondato 21 Investimenti (oggi 21 Invest), divenendo uno dei pionieri italiani del private equity. Dopo un breve periodo di impegno nelle attività di famiglia come presidente di Benetton Group («Ho rassegnato le dimissioni perché ero contrario ad alcune cose rispetto al business di famiglia», ha spiegato nel video), scomparso lo zio Gilberto ha accettato il ruolo di nuovo pater familias. «È un'occasione di discontinuità», ha dichiarato, mettendo subito in chiaro come la sua gestione non proseguirà necessariamente nel solco già tracciato dalla generazione precedente. La nuova sfida è di «reinterpretare l'approccio industriale che ci ha caratterizzato come famiglia nel tempo». Salito sulla tonda di comando, in appena quattro mesi ha dimostrato alla famiglia (e al Paese) di che stoffa è fatto su tre tavoli: Atlantia, Autogrill e Generali. A metà aprile, Edizione ha lanciato un'opa in tandem con Blackstone, il fondo americano che è tra i principali investitori mondiali in infrastrutture, per delistare da Piazza Affari la controllata (al 33%) Atlantia. Una mossa difensiva volta a prevenire offerte ostili da parte di investitori istituzionali interessati alla cospicua cassa della società, che all'inizio di maggio ha ricevuto 8,1 miliardi dalla vendita dell'88% di Autostrade a un consorzio formato da Cassa Depositi e Prestiti e dai fondi infrastrutturali che fanno capo a Macquarie e Blackstone. Sul versante Autogrill, Edizione sta procedendo con l'esame delle possibili nozze con Dufry, il più grande operatore di duty free al mondo, attraverso un'operazione di scambio azionario. L'aggregazione, di cui si era scritto più volte in passato quando già il gruppo svizzero mostrava interesse per l'azienda

oggi guidata da Gianmario Tondato da Ruos, creerebbe un colosso nel settore del travel retail del valore di 6,6 miliardi, con i Benetton come socio di riferimento. Sul fronte finanziario, netta appare la cesura rispetto al passato. Ha sorpreso infatti la decisione di «voltare le spalle» agli storici alleati di Mediobanca per sostenere all'assemblea di bilancio della partecipata Generali la lista antagonista a quella del cda uscente, quest'ultima appoggiata da Piazzetta Cuccia. Il 3,96% messo a servizio dei promotori di Awakening the Lion, aggressivo piano strategico elaborato dalla squadra manageriale selezionata da Francesco Gaetano Caltagirone con l'appoggio di Leonardo Del Vecchio e della Fondazione Crt, non è tuttavia servito a evitare una sonora sconfitta. Ricucire lo strappo con Mediobanca, che per ironia della sorte è anche advisor dei Benetton nel riassetto di Atlantia, sarà uno dei compiti del nuovo leader.

► aziendale dimostrano performance e solidità superiori, e perché le aziende guidate da leader non ancora cinquantenni hanno in media un tasso di crescita dei ricavi nettamente superiore a quello delle aziende a guida più matura. La buona notizia è che il 17% delle aziende sta valutando di intraprendere il percorso di transizione e lo ritiene possibile nei prossimi cinque anni, ma solo il 7% l'ha realmente effettuato negli ultimi tre anni. Proprio su queste ultime ha scelto di concentrarsi Capital, tralasciando casi di passaggio generazionale, alcuni anche di grande successo, che hanno costellato la cronaca in anni precedenti (come quelli di Zegna, Barilla, Ferrero, Beretta, Lunelli, Nonino, Antinori o Berlusconi).

### Le successioni riuscite

«Quando l'impresa adotta un buon piano di passaggio generazionale, non solo sopravvive: vince». Lo afferma Paolo Morosetti, senior lecturer Sda Bocconi School of Management. La dimostrazione arriva da Lavazza, leader mondiale dell'arte del caffè, un fatturato di 2,308 miliardi nel 2021, in aumento dell'11% rispetto all'anno precedente. La nuova governance, quella che ha segnato il passaggio definitivo dalla terza alla quarta generazione, si è aggiudicata il premio per il miglior passaggio generazionale *Di padre in figlio*, promosso da Credit Suisse e Kpmg, con il contributo di Mandarin Capital Partner e il supporto scientifico della Liuc Business School. Se nel cda di Luigi Lavazza i cugini Giuseppe e Marco Lavazza rivestono il ruolo di vicepresidente, in Finlav, la finanziaria che controlla la maggioranza del capitale sociale della società, siedono le donne della famiglia: Antonella, presidente, e Francesca, amministratore delegato. «La quarta generazione sta facendo cose importanti. La terza è ancora presente con mio padre Alberto, ma ci lascia lavorare, perché il futuro è nostro. Una bella iniezione di fiducia», aveva dichiarato Marco Lavazza in occasione dell'inaugurazione della Nuvola Lavazza, uno spazio aperto per la condivisione di progetti, cibo e cultura.

Alla Brembo il passaggio generazionale è andato in scena nel 2021. Il fondatore dell'azienda bergamasca Alberto Bombassei, classe 1940, ha deciso di lasciare

la società fondata dal padre Emilio nel 1961 al genero Matteo Tiraboschi (ha sposato la figlia Cristina), a cui Capital ha dedicato la copertina del numero di

marzo. La scelta, che ha conferito stabilità e continuità nel controllo familiare, seguiva il riassetto di governance che già da tempo aveva visto la ripartizio-

### Analisi del management nelle imprese familiari



FONTE: RIELABORAZIONE THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI SU DATI EFIGE E CHICAGO BOOTH, 2020

ne delle quote nella holding di controllo della casa dei sistemi frenanti più famosi al mondo, con il 51% affidato a Cristina e il 49% a Luca Bombassei.

Dopo un lungo tirocinio partito all'esterno delle aziende di famiglia, Enrico (44 anni) e Nicola (42) Drago sono approdati alla vicepresidenza della holding di controllo della De Agostini, che controlla le attività editoriali (settore in cui è nata 121 anni fa) di comunicazione e media, giochi e servizi, di private equity e immobiliare e investimenti finanziari, 3 miliardi di ricavi nel 2020. I due fratelli, figli del presidente Marco Drago ed espressione della quarta generazione, partecipano al comitato che ►►



► è al lavoro per la revisione strategica di tutto il gruppo (che ha già portato alla nomina del nuovo a.d. Marco Sala). Il passaggio del timone è stato pianificato con una lunga preparazione al ruolo anche in **San Marco Group**, consolidata realtà del settore vernici, un portafoglio di sei marchi di proprietà, 300 dipendenti, 82 milioni di fatturato. Il nuovo presidente e a.d. Pietro Geremia, quarta generazione della famiglia, è arrivato ai vertici dopo aver lavorato all'Asian Paints, azienda che detiene il 65% della quota di mercato indiano, ed è affiancato dalle sorelle Mari-luce, vicepresidente e responsabile risorse umane, e Marta, vicepresidente e cfo. Esperienze lavorative in ambito extra-societario anche per Francesca, Roberto, Luca e Leonardo Dubbini, quarta generazione di **Dia-chem**, leader nella chimica agraria. Il processo così gestito ha permesso ai giovani di ampliare le proprie competenze e di inserirsi in azienda con un bagaglio di esperienze nuove e preziose per la crescita della società. Adesso tutti e quattro ricoprono ruoli strategici in un incrocio virtuoso con zii e genitori.

### La Maga di Esselunga

Quando il 5 ottobre 2016 il notaio Carlo Marchetti, nel suo studio di via Dell'Agnello a Milano, rivelò le ultime volontà di Bernardo Caprotti, fondatore di Esselunga, sancì nero su bianco che il futuro del primo gruppo italiano di supermercati sarebbe finito tra le mani della seconda moglie Giuliana Albera e della loro unica figlia Marina Sylvia, all'insegna della continuità aziendale. Da quel momento, il percorso di Marina Caprotti (nella foto), nel board dal 1996, si è evoluto naturalmente: nominata vicepresidente del gruppo nel 2017, è diventata presidente esecutivo nel giugno 2020, due mesi dopo il riassetto societario che l'ha resa proprietaria al 100% di Supermarket Italiani, insieme con la madre, dopo l'acquisto della quota di minoranza (il 30%) dai fratelli Giuseppe e Violetta. Negli anni, l'ultimogenita di Bernardo Caprotti ha dimostrato di essere a perfetta conoscenza delle dinamiche aziendali interne e ha svolto un ruolo fondamentale nell'accelerazione del gruppo su temi che rappresentano il futuro della grande distribuzione, dalla sostenibilità all'e-commerce, senza tralasciare l'espansione territoriale, diventata più capillare con l'apertura dei negozi di prossimità con l'insegna LaEsse. In anni complicati come quelli dalla pandemia, Esselunga ha saputo sfruttare la tenuta dei consumi nella grande distribuzione, aumentando i ricavi del 2,2% e chiudendo il 2021 con vendite per 8,561 miliardi di euro. Inoltre, è stata incoronata da Mediobanca regina di utili, con 1.212 milioni cumulati tra il 2016 e il 2020. Risultati che a giugno 2021 hanno portato Marina Caprotti a ricoprire l'incarico più importante, quello di guida operativa del gruppo, e ad affrontare nuove sfide di peso, dal rafforzamento della governance all'apertura di nuovi superstore. Con l'obiettivo di raggiungere ricavi per 9,5 miliardi, un ebitda di 749 milioni e un utile di 236 milioni entro il 2027.



Successione senza scossoni per **BasicNet**, gruppo fondato da Marco Boglione a Torino e attivo nel settore dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori, a cui fanno capo brand come Kappa, Superga e K-Way. Nell'azienda sono arrivati al comando i figli del fondatore Alessandro e Lorenzo, mentre l'ultimogenita Maria è entrata nel cda a soli 18 anni. «L'agilità di una squadra giovane, competente, creativa, ambiziosa e tenace, in continuo rinnovamento, coniugata al modello di business flessibile e modulare dell'impresa, ha permesso al gruppo di superare la tempesta pandemica, autofinanziando la crescita per

linee interne e rafforzando la solidità patrimoniale», ha commentato Marco Boglione, presidente e fondatore della BasicNet, a margine dell'approvazione del bilancio di esercizio 2021.



FORNITE: RIELABORAZIONE THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI SU DATI EFIGE E CHICAGO BOOTH, 2020

Il passaggio del testimone alla **Inaz** di Milano si distingue per il colore rosa. Il gruppo, che dal 1948 si occupa di software e soluzioni per gestire e amministrare il personale, si è sempre distinto per la forte presenza femminile nella leadership aziendale, in particolar modo dagli anni Ottanta con l'ingresso in azienda di Linda Orsola Gilli. Dall'anno scorso è affiancata dai figli Ludovica e Valerio, con vari gradi di coinvolgimento. In **Mondo Convenienza**, leader nella vendita dei mobili low cost capace di superare i ricavi in Italia del big svedese Ikea, non si parla di transizione intergenerazionale, ma di collaborazione tra padre e figlio, con l'obiettivo di migliorare il business di famiglia: Dario, chief innovation officer, Erika, corporate design manager, ed Elisa, responsabile dei rapporti associativi e istituzionali, affiancano il padre Gianni Carosi nella gestione dell'azienda. ►►

### La forza dell'identità e dei valori

Banca Mediolanum festeggia 40 anni dalla sua nascita, un compleanno, il primo, senza il suo fondatore Ennio Doris. Il figlio, Massimo Doris, ha iniziato a respirare l'aria aziendale fin dagli esordi, nelle riunioni che spesso il padre organizzava a casa, nei racconti sempre positivi e pieni di entusiasmo del lavoro che svolgeva. «La mia passione da ragazzo non era la finanza, ma con il suo entusiasmo mio padre mi ha fatto innamorare della sua azienda e adesso non c'è altro lavoro che vorrei fare», confessa Massimo Doris. Dopo la laurea e l'esperienza a Londra maturata in prestigiose banche d'affari, rientrato in Italia ha superato l'esame da promotore finanziario e ha iniziato a costruirsi un portafoglio clienti da zero, perché «i parenti e gli amici erano già clienti di mio padre». Lunga la gavetta in Banca Mediolanum. Dopo l'ingresso da impiegato e il lavoro in diversi uffici, «per conoscere le dinamiche aziendali dall'interno e dal basso», da consulente finanziario è diventato responsabile di tutta la rete di consulenti, facendosi conoscere e apprezzare per le sue peculiarità, diverse da quelle del padre. Un elemento di lungimiranza e intelligenza di Ennio Doris è stato rispettare le inclinazioni e la personalità del figlio, che non è stato forzato nella sua scelta: il passaggio è avvenuto in maniera naturale, favorito dall'umiltà, proattività e senso del dovere di Massimo. Nel 2005 Massimo Doris si trasferisce nuovamente all'estero, a Barcellona, dove ricopre il ruolo di amministratore delegato e direttore generale di Banco de Finanzas e Inversiones, oggi Banco Mediolanum. In tre anni consolida il modello Mediolanum all'estero e impara a guidare una banca dal vertice. È così apprezzato che al suo rientro in Italia la Banca Centrale Spagnola pretende che resti consigliere di Banco Mediolanum per continuare a interloquire con le autorità. Nel 2008, quindi, viene nominato amministratore delegato e direttore generale di Banca Mediolanum e nel 2014 il passaggio generazionale si completa con il suo subentro al padre in qualità di testimonial della Banca. Ennio e Massimo, pur avendo stili e caratteri differenti, sono accomunati da una perfetta identità valoriale e comunione di intenti. Nel lavorare fianco a fianco si confrontano sempre, ma senza la volontà di prevaricare l'uno sull'altro, ma solo per il bene di Banca Mediolanum. «Ho totalmente assorbito i suoi valori e, quando parlavamo, qualche volta avevamo visioni diverse. Alla fine, sa che cosa succedeva? Non scendevamo mai a compromessi, ma sceglievamo sempre la soluzione migliore per la banca, che fosse la sua, e molto spesso vinceva lui, oppure la mia. Le parlo come figlio e come amministratore delegato di questa banca da quasi quattordici anni. Conosco pochissime persone che abbiano lavorato bene e tanto quanto lui, ma sono arrivato a questo punto con molta gradualità e altrettanta serenità: me lo sono

potuto godere fino ai suoi 81 anni, grazie a Dio. La banca ha assorbito talmente tanto i suoi valori e può contare su bravissimi collaboratori. Due cose che mi rendono molto sereno nel portarla avanti». Oggi Banca Mediolanum è una significant bank, ovvero ha raggiunto un livello di dimensioni, in termini di attivi bancari, tale da passare sotto la vigilanza della Bce. Il 2021 si è chiuso con 108 miliardi di masse, un utile superiore ai 713 milioni di euro, un CET1 Ratio pari a 20,9% e oltre 2,3 milioni di clienti. Un anno record accompagnato da questa dichiarazione di Massimo Doris alla stampa: «... Concludo con un pensiero a mio padre Ennio Doris, che sarebbe stato infinitamente fiero dell'anno record appena archiviato e che io, assieme a tutte le persone di Banca Mediolanum, desidero dedicare a lui».

«Mio padre mi ha insegnato che il senso del dovere e quello del rispetto vanno sempre di pari passo».



► Nuovo corso generazionale per **E. Marinella**, icona dell'alta moda e della sartoria napoletana tailormade. A portare avanti la tradizione di famiglia legata alle cravatte più famose al mondo è Alessandro Marinella, classe 1995, figlio di Maurizio, una laurea in Economia e due master, il primo in business innovation e il secondo in gestione dell'impresa. «Nel mio percorso lavorativo ho avuto la grande chance di imparare tanto da mio padre Maurizio, ma ciò che mi rende più orgoglioso è portare avanti un'azienda basata su valori umani e tanta tradizione», ha riferito. Quarta generazione al comando anche alla **Fratelli Carli**, benefit corporation

### Prada, Bertelli jr si avvicina al posto di guida

Chissà se, come aveva ventilato il padre nel novembre scorso, sollevando una ridda di commenti, prenderà davvero la guida fra tre anni (ormai due e mezzo) di un colosso del fashion come Prada, fatto sta che **Lorenzo Bertelli**, figlio primogenito di Patrizio Bertelli (insieme nella foto) e Miuccia Prada, ha finito da tempo di studiare da grande ed è impegnato nel board del gruppo di famiglia - in portafoglio, oltre a Prada, ci sono brand di luxury fashion come Miu Miu, Church's e Car Shoe - con la posizione di head of marketing e head of Csr (Corporate social responsibility). Trentaquattro anni compiuti il 10 maggio, Lorenzo Bertelli durante gli studi in filosofia all'Università San Raffaele di Milano è andato di corsa anche su altre strade: al volante di auto da rally ha partecipato al mondiale Wrc. Dopo la decisione di entrare in azienda nel 2017 come responsabile marketing e comunicazione del gruppo, gli sterrati non li ha del tutto abbandonati, ma gli impegni in giacca e cravatta come consigliere di amministrazione lo hanno un po' allontanato dalla tuta da pilota. «Credo nella collaborazione tra generazioni», ha dichiarato Lorenzo all'atto dell'insediamento nel cda di Prada nel 2021, «tra sostenibilità e tecnologia si aprono territori da esplorare», dimostrando di credere nelle tematiche ambientali di cui si occupa in azienda. Anche nell'ambito delle nuove tecnologie, Bertelli jr ha già preso per mano il gruppo e lo ha condotto nel mondo dei Non fungible token, settore in cui presiede Aura Blockchain Consortium, l'alleanza che riunisce allo stesso tavolo i grandi del lusso tra cui Lvmh, Richemont e di recente anche Renzo Rosso con Otb. Insomma, date le premesse, nel giro di un paio d'anni il volante di Prada sembra davvero destinato alle mani del giovane Lorenzo.



zionamento del gruppo nel segmento upper-upscale dell'hospitality resort. «Un piano che l'anno scorso ci ha condotto all'inaugurazione del Favignana Resort, al lancio del nuovo brand Mangia's e alla partnership con Blackstone per investimenti complessivi nei resort pari a 85 milioni», ha fatto il punto Marcello Mangia. Anche l'ingresso di Andrea Piantoni ha segnato un cambio di passo in **Idi Evolution**, l'azienda fondata dal padre Angelo nel 2002 specializzata in prodotti e tecnologie per l'implantologia dentale. Dopo il suo arrivo, gli investimenti in R&D sono cresciuti di oltre il 40% e nel 2021 hanno superato il milione di euro, pari al 10% della spesa totale, per un fatturato di oltre 13 milioni, in crescita del 20% rispetto all'anno precedente.

**Passaggio di testimone in divenire**  
Per ottenere un incarico in **Fabbri 1905**, il gruppo alimentare bolognese noto in tutto il mondo per la sua ama-

che a Imperia produce olio (evo e d'oliva) e specialità della cucina mediterranea, e vede come direttore generale Carlo Carli, bisnipote del fondatore Giovanni Carli, e la sorella Claudia, brand marketing manager. Punta al futuro **Nuncas**, azienda meneghina specializzata nella produzione di detergenti di alta qualità per la casa che l'anno scorso ha festeggiato il secolo di attività. Luca Manzoni, amministratore delegato, e la moglie Rosy Maria Cassata, direttore creativo e nipote del fondatore, hanno deciso di coinvolgere nella vita aziendale i

figli Carlotta, responsabile comunicazione, e Aurelio, sustainability manager, «per individuare nuove soluzioni di mercato, essere sempre più sostenibili e proporre un'offerta che possa continuare a stagliarsi come la migliore», ha motivato l'a.d. Rebranding e mire espansionistiche, ma nella piena valorizzazione dell'heritage familiare. Con questa visione strategica Antonio Mangia, fondatore della catena alberghiera **Aeroviaggi**, nel 2019 ha passato la gestione al figlio Marcello, che ha gettato le basi per un percorso di crescita e riposi-

rena, bisogna affrontare una gavetta lunga dieci anni. La quinta generazione è entrata in azienda l'anno scorso e vede sette dei 17 giovani della famiglia già operativi, tra cui Carlotta Fabbri, figlia del presidente Paolo e direttrice marketing della business unit professional. «La gavetta è indispensabile per capire le logiche dell'azienda», spiega. È arrivata ai vertici del **Gruppo Desa**, noto per i brand Chanteclair, Spuma di Sciampagna, Quasar e Sauber, anche la terza generazione. Il business è guidato con successo dalla leadership condivisa delle famiglie Silva, Sala e Malagoli, con i fratelli che ricoprono ruoli di responsabilità all'interno del cda e la gestione dell'azienda è coadiuvata dalla presenza di un accordo di famiglia. «Abbiamo una governance chiara e condivisa, con ruoli ben definiti, che ci consente di continuare a crescere e ci fa guardare al futuro con fiducia e ottimismo», ha spiegato il membro del comitato esecutivo Marco Sala. Proprio come la ricetta segreta, anche **Lucano 1894**, nota per l'Amaro Lucano, si tramanda di padre in figlio. Nel board of directors dell'azienda, fondata da Pasquale Vena a Pisticci 128 anni fa, sono arrivati Leonardo e Francesco Vena, quarta generazione della famiglia, affiancati dalla sorella Letizia, brand manager. In piena pandemia, **Md**, secondo player italiano del settore discount, ha varato la riorganizzazione generale delle cariche, confermando la famiglia Podini nelle prime file della governance: il fondatore Patrizio e i figli Luisa e Marco (entrambi vicepresidenti) hanno salutato l'ingresso nel cda dei rappresentanti della terza generazione, Massimo De Rivo (figlio di Maria Luisa) e Tommaso Podini (figlio di Marco). Il 2022 potrebbe essere l'anno giusto per finalizzare il passaggio generazionale nella piemontese **Sabelt**, azienda produttrice di prodotti motorsport, cinture di sicurezza e sedili sportivi per vetture stradali. «Un vero industriale non molla mai e in azienda io ci sarò sempre. Ma nel 2022 mio figlio Massimiliano potrebbe passare alla guida della società come amministratore delegato», aveva dichiarato il padre Giorgio Marsiaj nel 2018. Il momento della staffetta si avvicina. ►►

### Gli errori da evitare

Nel 2020, anno del Covid, le liti in materia di successione sono aumentate dell'8%. Lo rivela un report della Camera arbitrale di Milano, società della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi. «Un vecchio adagio latino recita communio est mater rixarum, la comunione è la madre dei litigi. Soprattutto, quando si pianifica un passaggio generazionale», dichiara **Paolo Morosetti** (nel tondo), senior lecturer Sda Bocconi School of Management e responsabile delle relazioni internazionali dell'Aidaf. Il passaggio del testimone è un momento importante per la vita dell'azienda, tanto che solo il 25% sopravvive alla seconda generazione di imprenditori e solo il 13% alla terza. Per questo, bisogna evitare gli errori. «Il primo è sicuramente legato alla gestione del tempo: a volte si tende a ritardare il passaggio alla next generation, che nel frattempo diventa senior e perde l'energia imprenditoriale dei 40enni. L'Osservatorio Aub ha evidenziato che il 29% delle imprese familiari italiane è gestito da un imprenditore over 70, che continua a far vivere sia l'impresa sia i figli in un contesto rivolto al passato», afferma Morosetti. Sbagliato delegare l'organizzazione del passaggio generazionale ai giovani eredi. «La responsabilità dei senior è quella di tracciare la direzione della successione, governare il processo e aiutare nella selezione dei giovani più adatti ai ruoli per competenza e merito». Anche fare confusione tra i ruoli non giova alla transizione generazionale. «In molte aziende familiari, specialmente se di prima o seconda generazione, i ruoli di proprietà, governo e direzione si sovrappongono. Tuttavia, è bene far comprendere agli eredi che questi compiti differiscono tra di loro: c'è chi è destinato ad arrivare alla tolda di comando e chi può essere socio», chiarisce Morosetti. Bisogna poi evitare di cadere nella trappola dell'entitlement. «I figli non ereditano automaticamente spiccate doti di governo e competenze manageriali dai genitori. È un errore considerare la proprietà come un diritto acquisito, quasi una questione dinastica, e non un dovere». Infine, mai sottovalutare la crescita dimensionale della famiglia. «Dalla terza generazione in poi, le famiglie si arricchiscono di nipoti e pronipoti e i rapporti di parentela diventano più deboli, mettendo a rischio la sopravvivenza dell'impresa. In questi casi, è utile creare una governance familiare parallela a quella aziendale, con l'obiettivo di stimolare il senso di attaccamento alla proprietà e mettere a disposizione le migliori risorse per lo sviluppo del business». E se le generazioni successive si mostrano poco interessate o poco predisposte alla gestione dell'azienda di famiglia? È la sindrome di Buddenbrook, dal romanzo di Thomas Mann. «La soluzione più naturale è la vendita dell'azienda, che però non deve essere considerata automaticamente un insuccesso: a volte rappresenta il punto di partenza di un investimento in nuovi settori, spesso lontani dal vecchio core business».



### Dove si scivola più spesso

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Non distinguere, in concreto, tra dinamiche familiari (uguaglianza) e aziendali (meritocrazia)</li> <li>2. Non distinguere tra ruoli della proprietà (in quanto tale) e dei gestori (familiari o non familiari)</li> <li>3. Assetti proprietari, societari e statutari che non facilitano la governabilità</li> <li>4. Mancato rispetto dei ruoli operativi</li> <li>5. Mancanza di criteri per familiari e coniugi/conviventi in azienda</li> <li>6. Mancanza di criteri</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. espliciti per la sostituzione delle posizioni di vertice e per favorire una leadership unitaria</li> <li>7. Carenza di informazioni/comunicazioni</li> <li>8. Mancato rispetto di alcune regole di comportamento</li> <li>9. Problemi con compensi e benefit dei familiari</li> <li>10. Mancanza di condivisione, esplicitazione e comunicazione degli obiettivi, delle strategie e del percorso dell'azienda</li> <li>11. Mancanza di metodo-</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. logie/processi strutturati nella gestione operativa</li> <li>12. Difficoltà a gestire il cambiamento (anche verso i collaboratori)</li> <li>13. Soluzioni incomplete (limitate agli aspetti legali e/o fiscali, solo consigli anziché soluzioni, ecc.)</li> <li>14. Non trasmettere i valori familiari e aziendali o pensare che i valori, da soli, siano la soluzione</li> <li>15. Imbarazzo/continuo rinvio di temi importanti per non toccare equilibri delicati (e spesso fragili)</li> </ol> |
|--|---|--|

Fonte: THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI

## ► Le successioni tormentate

I casi di passaggio generazionale meno riusciti sono spesso legati a un difficile assetto della famiglia, all'eccessiva numerosità dei suoi membri e, a volte, a rancori personali legati all'impostazione dell'impianto ereditario. Circostanze che si sono verificate persino all'interno di gruppi di rilevanza mondiale. È il caso di **Ikea**, dove il fondatore Ingvar Kamprad, scomparso nel 2018 a 91 anni, ha lasciato ai tre figli biologici posti di rilievo ai vertici aziendali, ma privi di vero potere decisionale a causa degli anni di confronti e polemiche, anche legali. La gestione del colosso svedese del mobile è stata infatti affidata a un complicato sistema di fondazioni guidate da manager. L'idea di conferire l'azienda all'interno di una fondazione, quando ancora il padre era in vita, era stata la molla che aveva spinto i figli a iniziare una violenta battaglia legale. Conclusasi anche con l'emarginazione della sorella adottiva, a cui il padre aveva assegnato circa 9 milioni di euro, non più del 15% del suo «conto in banca» personale.

Non di vero fallimento quanto di passaggio tormentato si può parlare nel caso dell'impero **L'Oréal**, dove Liliane Bettencourt, una delle donne più ricche del pianeta, scomparsa nel 2017, ha lasciato la gestione di beni e patrimonio alla figlia, Françoise Bettencourt-Meyers, e ai due nipoti, Jean-Victor e Nicolas Meyers. Non prima però che la figlia iniziasse contro la madre una battaglia a colpi di udienze in tribunale, sfociate in una sentenza che poneva sotto tutela la miliardaria. La perizia medica parlò di «demenza mista», di un lento ma costante processo degenerativo cerebrale da cui la capofamiglia sarebbe stata affetta.

## Verso le «quote giovani» nei cda delle familiari

«Il genere meno rappresentato in azienda? È quello giovane», afferma **Francesco Casoli**, presidente dell'Associazione delle imprese familiari (Aidaf). E non è una provocazione, tanto che l'Aidaf da alcuni mesi sta lavorando a un'iniziativa che secondo Casoli potrebbe sfociare in un concreto progetto di legge: quella delle «quote giovani» nei consigli di amministrazione delle aziende quotate in Borsa e non solo, così come è stato fatto per la presenza femminile con le quote rosa, «che», sottolinea Casoli, «hanno portato ottimi risultati per le aziende».

«Abbiamo bisogno di chi ha una mentalità diversa, di chi è in grado di apportare nuove competenze e sensibilità per permettere alle aziende di anticipare i cambiamenti, per esempio nella digitalizzazione». Ma perché farlo con una legge? «Perché», spiega Casoli, «se fino a due anni fa il trend andava nella direzione di un ringiovanimento, da allora si è assistito a una forte inversione di tendenza che ha ridotto la presenza di under 40 in dieci anni dal 16,9 all'8,7%. Occorre forzare le aziende ad andare a prendere i migliori giovani». E non solo selezionando ragazzi e ragazze all'interno delle stesse famiglie, ma anche guardando all'esterno. «I giovani di famiglia vanno benissimo, ma ciò che conta sono le competenze. Da questo punto di vista le università possono essere un bacino molto importante, e anche i cacciatori di teste si stanno mettendo a disposizione per creare dei serbatoi di giovani che dimostrino certe attitudini. Perché oggi più che mai occorre fare i conti con le reali necessità delle aziende».

L'Associazione continua comunque a mettere in campo anche tutte le iniziative utili a facilitare il passaggio di competenze tra generazioni all'interno della famiglia. «La formazione è al centro dell'attività dell'Aidaf e in particolare del nostro Gruppo Giovani, Aidaf NextGen, che durante l'anno organizza numerosi corsi per le nuove generazioni. Offriamo anche la possibilità di mettersi in gioco in aziende associate, per dimostrare le proprie capacità al di fuori della comfort zone familiare. L'inserimento in cda però è un passo che permetterebbe di cominciare ad avvicinarsi alle decisioni strategiche che riguardano l'azienda: una grande palestra per confrontarsi con l'operatività».



Alcuni anni prima la figlia di madame L'Oréal aveva accusato due persone di aver approfittato della donna, facendosi regalare oltre un miliardo di euro, tra immobili, barche e denaro. All'interno dei confini italiani, ha fatto rumore a lungo la querelle sull'eredità di Gianni **Agnelli** avviata dalla figlia (nonché madre di John) Margherita, nonostante la leadership di John Elkann alla guida di Exor non sia minimamente

in discussione. La primogenita dell'Avvocato firmò nel 2004 un accordo con la madre Marella rinunciando alle quote della «Dicembre», che controlla Exor, in cambio di una buonuscita miliardaria. Successivamente chiese di impugnarlo, scatenando la pronta replica dei legali della famiglia: «Tentativi manifestamente infondati e del tutto contrari sia alle volontà paterna e materna, sia agli accordi sottoscritti».

## Trasferimento delle aziende di famiglia, gli aspetti fiscali

I trasferimenti (attraverso donazioni, atti a titolo gratuito o costituzione di vincoli di destinazione, istituto dei patti di famiglia o disposizioni mortis causa) di aziende familiari, individuali o collettive, di azioni e quote sociali a favore dei discendenti e del coniuge (per i patti di famiglia solo a favore dei discendenti) sono esclusi da imposizione. In caso di quote sociali e azioni di società per azioni, di società in accomandita per azioni, di società a responsabilità limitata, di società cooperative, di società di mutua assicurazione residenti nel territorio dello Stato, il beneficio spetta limitatamente alle partecipazioni con cui si è acquisito o integrato il controllo, ovvero

se la partecipazione trasferita attribuisce o consente di acquisire la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria.

Il beneficio si applica a condizione che i beneficiari proseguano l'esercizio dell'attività o detengano il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento.

Alle società di persone non è richiesto l'ulteriore requisito (necessario, invece, per le società di capitali) che il trasferimento avente per oggetto quote sociali consenta agli aventi diritto (discendenti e coniuge) di acquisire oppure integrare il controllo («controllo di diritto», ex. art. 2359, comma 1, n. 1 codice civile).

FONTE: LENZI E ASSOCIATI

## Successione d'impresa, tabella riepilogativa dei principali strumenti utilizzati inter vivos

Strumento	Carattere distintivo	Vantaggi principali	Svantaggi principali
<b>Cessione/Donazione nuda proprietà/usufrutto su azioni/quote societarie</b>	Cessione dell'usufrutto al successore e mantenimento della nuda proprietà in capo al genitore. Cessione della nuda proprietà al successore e mantenimento dell'usufrutto in capo al genitore.	Inserimento del successore nella gestione aziendale in maniera operativa o graduale; cessione della nuda proprietà o del solo usufrutto dipendono da alcune variabili (età del successore, carattere delle persone, struttura aziendale più o meno formalizzata; tipo di azienda, ecc.)	Criticità se con la cessione/donazione viene lesa la quota di legittima di altri aventi causa (in caso di cessione il corrispettivo non è già di proprietà del successore). Criticità in presenza di azioni di riduzione e collazione.
<b>Trust</b>	Atto negoziale unilaterale istituito da un soggetto (disponente o settlor) con atto tra vivi o mortis causa, con cui determinati beni vengono trasmessi in gestione/amministrazione ad un altro soggetto (amministratore o trustee), controllato eventualmente da un altro soggetto (guardiano o protector), per uno scopo prestabilito o un fine nell'interesse di uno o più beneficiari, individuati o individuabili.	Effetto segregativo del patrimonio con "causa" ben definita e purché lo scopo sia lecito. Consente di mantenere unito il patrimonio di famiglia prevalentemente in contesti ad elevata o potenziale litigiosità. Consente al disponente di definire esattamente come amministrare i beni e fissare le condizioni per la cessazione del trust. Strumento di pianificazione successoria (il conferimento dei beni in trust per atto tra vivi evita l'apertura di una successione ereditaria alla morte del disponente; consente al disponente di designare per i diversi beni e nel rispetto dei diritti dei legittimari, i soggetti indicati a subentrare nella sua posizione). Strumento di successione nei gruppi aziendali conferendo le quote di una holding (e altri beni) ad un trust apposito (il trustee può nominare come amministratore un erede indicato dall'imprenditore, senza contestazioni possibili da parte degli altri eredi, beneficiari comunque degli utili aziendali). In tema di imposte indirette (Cassazione e recente recepimento da parte dell'Agenzia delle Agenzia dell'Entrate) il trasferimento dei beni in trust è atto generalmente neutro. Momento impositivo al momento della devoluzione dei beneficiari e realizzazione del trust.). Possibilità per un curatore fallimentare di conferire in trust i beni per garantire il riparto tra creditori (trust di garanzia).	Perdita della disponibilità dei beni da parte del disponente (la proprietà formale passa al trustee che deve operare secondo le disposizioni dell'atto di trust). Il trustee può essere revocato alle condizioni indicate nell'atto di trust;  Mancanza di una legge regolatrice interna (anche se si utilizzano giurisdizioni straniere in virtù della Convenzione dell'Aia del 1° luglio 1985).
<b>Patto di famiglia</b>	Contratto di natura familiare, a cui partecipano il titolare dei beni (capo-famiglia) e tutti gli aventi diritto (legittimari) finalizzato al trasferimento di aziende o partecipazioni societarie., compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie.	Possibilità di derogare ai c.d. patti successori trasferendo certi asset ai discendenti legittimi, facilitando così il passaggio generazionale, a condizione che siano d'accordo tutti i soggetti legittimari. Rafforza l'unità familiare. Trasmissione di aziende e quote societarie senza imposte donazione (a certe condizioni).	Nessun bene trasferibile ad eccezione di azienda e quote sociali; difficile applicabilità in presenza di contesti familiari ad alta litigiosità; possibile criticità in presenza di legittimari intervenuti successivamente al patto. Possibili difficoltà finanziarie nel tacitare i legittimari non assegnatari dei beni.
<b>Holding di famiglia</b>	Creazione di una società capogruppo che controlla altre società.	Consente di ottimizzare la governance familiare. Permette di separare gli interessi operativi aziendali rispetto a quelli familiari; consente una migliore gestione e amministrativa e finanziaria. Consente una più duttile politica di distribuzione dei dividendi (a certe condizioni). Conferita in trust può permettere (a certe condizioni) vantaggi fiscali in sede di distribuzione di dividendi. Utile con nuclei familiari complessi e localizzati in giurisdizioni diverse.	Duplicazioni di costi sotto il profilo amministrativo. Difficile applicabilità di fronte a nuclei familiari non complessi; effetto segregativi per le sole partecipazioni conferite nella holding.
<b>Family buy out</b>	Acquisizione della maggioranza del capitale (o dell'intero capitale) condotto da una parte della famiglia (o da un nucleo familiare) nei confronti degli altri componenti, attraverso anche il ricorso a investitori specializzati.	Possibilità di risolvere eventuali conflitti familiari o differenti obiettivi di pianificazione aziendale, mantenendo il controllo in ambito familiare.	Criticità nel trovare soggetti in veste di finanziatori, anche se attuato nel contesto di un passaggio generazionale (es: patto di famiglia).
<b>Private equity</b>	Cessione di una parte minoritaria delle azioni/quote di un'impresa già avviata a società specializzate (private equity) in acquisizioni temporanee.	Possibilità di portare l'impresa in borsa ovvero di potenziarne la crescita e migliorare la redditività; miglioramento dell'assetto manageriale dell'impresa. Miglioramento del patrimonio aziendale attraverso l'inserimento di mezzi finanziari.	Forte resistenza da parte di una cultura familistica dell'imprenditore (soprattutto se fondatore) a condividere la strategia e la gestione aziendale con nuovi soci. Difficile configurabilità su aziende di piccole dimensioni (in generale). Costi per eventuale quotazione e maggiori adempimenti gestionali e di reporting.

(©riproduzione riservata)

Fonte: LENZI E ASSOCIATI