

Direttore

Nicolò LA BARBERA

Presidente

Andrea BUTERA

Comitato scientifico

Salvatore CINCIMINO

Nicolò LA BARBERA

Fabrizio LOIACONO

Salvatore TOMASELLI

QUADERNI DI RICERCA



La collana nasce per accogliere gli esiti delle ricerche svolte dai ricercatori che hanno vinto le borse di studio della Fondazione “Francesco Bianchini”, i cui temi vertono sulla professione del commercialista. Le ricerche sono tutte originali.

Classificazione Decimale Dewey:

658 (23.) GESTIONE IN GENERALE

GIOVANNA VASSALLO

**IL RUOLO DEL COMMERCIALISTA
NEL PROCESSO
DI SUCCESSIONE AZIENDALE**
UN PERCORSO DI PROGRAMMAZIONE
STRATEGICA SOSTENIBILE

Prefazione di

SALVATORE TOMASELLI





ISBN
979-12-218-2426-1

PRIMA EDIZIONE
ROMA 28 GENNAIO 2026

Ai miei genitori.
Alle mie sorelle.

INDICE

- 11 *Prefazione*
di Salvatore Tomaselli
- 15 Capitolo I
Il Processo di Successione Aziendale: tra sfide e opportunità
1.1. Gli obiettivi della ricerca, 18 - 1.2. Alcuni dati statistici (unioncamere e aidaf), 19
- 21 Capitolo II
Le quattro dimensioni coinvolte nel processo di successione:
personale, familiare, aziendale, patrimoniale
2.1. La sfera personale, 21 - 2.1.1. *Il ruolo dell'educazione*, 23 - 2.2. La sfera familiare,
27 - 2.3 La sfera aziendale, 38- 2.4 La sfera patrimoniale, 32
- 37 Capitolo III
Il piano strategico di successione
3.1 La presentazione dell'azienda, 38 - 3.2 L'analisi del contesto, 41 - 3.3 Il piano
operativo, 43 - 3.4 La matrice RACE, 48 - 3.5 La valutazione patrimoniale, 51 -
3.5.1 *La Scissione*, 52 - 3.5.2 *Il Trust*, 55
- 57 Capitolo IV
Il commercialista come collettore di professionalità:
pianificatore, mediatore, arbitro, mentore e tutor
4.1 Pianificatore strategico, 57 - 4.2 Il mediatore, 58 - 4.3 L'arbitro, 59 - 4.4 Il
mentore, 60 - 4.5 Il tutor, 61
- 65 Capitolo V
Casi studio: green esserce e cantine d'alba
5.1 Greenessence s.r.l, 65 - 5.2 Cantina d'alba s.r.l, 67 - 5.3 Analisi casi studio, 73

10 *Indice*

79 Capitolo VI
Conclusioni

81 *Bibliografia e sitografia*

PREFAZIONE

Tutte le famiglie felici si somigliano; ogni famiglia infelice è invece infelice a modo suo.

- Lev Tolstoj, Anna Karenina

Tolstoj con questo celebre incipit volle standardizzare il concetto della felicità all'interno di una realtà familiare supportata dagli stessi valori, rendendo invece l'infelicità un fenomeno dipeso da tratti e conflitti specifici e personali distinti da famiglia a famiglia e dunque complesso.

Ciò che sicuramente non si può negare è come la realtà familiare sia spesso costellata da contrasti interni personali dovuti ad aspetti caratteriali e relazionali dei propri membri, ma come è possibile standardizzare un concetto di felicità quando neanche il soggetto di questa felicità sia standardizzabile?

Nella realtà odierna il concetto di famiglia stesso si è svuotato di significato, attraverso una evoluzione normativa, ma soprattutto culturale, che ha cambiato i suoi tratti principali. Di fronte a questo cambiamento, anche le realtà aziendali che proprio nella famiglia fondano le proprie radici hanno visto cambiare le proprie regole di gioco, prendendo atto dei cambiamenti socioculturali, delle aspettative di vita, di ciò che si considera parte di quella felicità ricercata.

All'interno di queste realtà familiari, il passaggio generazionale, non è un momento circoscritto nello spazio e nel tempo come spesso si ritiene, ma è un fenomeno multidimensionale che da sempre coinvolge migliaia di aziende nazionali e internazionali, in ogni forma e dimensione ed è fortemente influenzato dal contesto socioculturale che le ha viste nascere, crescere e spesso declinare. La cultura attuale è infatti caratterizzata da un concetto di "famiglia" sempre più polivalente che si distacca da una visione tradizionale per adattarsi ad una società che muta il proprio modo di relazionarsi. In questi contesti, dove la famiglia e l'azienda si intrecciano in modo indissolubile, la successione diventa un evento che tocca simultaneamente molteplici dimensioni dell'esistenza: quella personale, quella familiare, quella aziendale e quella patrimoniale.

Spesso, paradossalmente, questo momento cruciale per la vita di ogni azienda familiare viene rimandato, sottovalutato o affrontato in modo frammentario e tardivo. In Italia, la maggioranza delle successioni imprenditoriali

non è accompagnata da una programmazione strategica strutturata e ciò causa l'assunzione di soluzioni affrettate a problemi complessi, con il sorgere dei conseguenti conflitti familiari, dispersione di valore patrimoniale e, in molti casi, il definitivo declino delle realtà imprenditoriali.

Questa ricerca nasce da un'esigenza duplice: da una parte la volontà di ottenere una presa di consapevolezza da parte delle aziende e dei suoi fondatori della necessità di affrontare la successione generazionale per tempo, vedendola non più come un evento circoscritto, ma come un processo che necessita di una pianificazione strutturata che permetta la sua realizzazione in maniera sostenibile; dall'altra quella di mettere in luce l'importanza che, una figura come quella del commercialista, può svolgere all'interno di questo processo, in quanto figura capace di mettere al servizio competenze e conoscenze fondamentali nel campo della gestione aziendale e patrimoniale, ma anche accompagnare gli eredi nel loro percorso di subentro come figure leader in azienda.

Il punto focale di questa ricerca è mostrare come, il processo di successione e gli elementi che in esso si intersecano, non seguano squisitamente logiche aziendalistiche e pensiero razionale, ma le scelte siano spesso guidati dal sentimento, dal modo di vedere e vivere l'azienda e dai caratteri psicologico e comportamentali che definiscono ciascuno individuo coinvolto.

Al fine di comprendere la complessità del fenomeno, è utile individuare le quattro sfere principali che si intersecano durante il percorso che fondatori ed eredi devono affrontare.

La sfera personale attiene all'identità dell'erede. La sua area psicologica, la cultura a cui appartiene e la formazione che ha contribuito a definire la sua identità.

Nella sfera familiare rientra la *Casa* che è il palcoscenico dove spesso si consumano le dinamiche di potere, rivalità, favoritismo e aspettative reciproche, ma che in realtà dovrebbe rimanere separato dalla vita aziendale e non scambiato con essa. All'interno della stessa famiglia spesso gli interessi non coincidono e così le aspettative lavorative che potrebbero portare l'erede ad un allontanamento dall'azienda a favore di aspettative individuali differenti. Queste non sono sempre dipese da interessi economici, ma da una conoscenza limitata della realtà aziendale o da interessi specifici che negli anni sono stati coltivati e che si discostano dal lavoro in azienda. Così anche

tra coloro interessati all'azienda, le esigenze potrebbero variare preferendo un ruolo di proprietà piuttosto che di gestione.

La sfera aziendale riguarda la creazione ed evoluzione del know-how dell'azienda, la sua continuità operativa, il mantenimento di una cultura forte e condivisa, ma anche la sua flessibilità e capacità di adattamento alle esigenze di mercato. Infatti, in un mondo sempre più dinamico, la sopravvivenza di un'azienda e in mantenimento del vantaggio competitivo dipendono dalla capacità di prevedere e adattarsi alle esigenze mutevoli e saper rispondere meglio e in modo più efficiente alle stesse, senza compromettere gli equilibri interni.

La sfera patrimoniale, infine, riguarda la consapevolezza della necessità di fare fronte ad una programmazione patrimoniale del processo, che potrebbe necessitare di soluzioni alternative per la sua buona riuscita e della disponibilità di liquidità per fare fronte alle esigenze degli eredi e dell'azienda, senza compromettere il valore creato, presente e futuro, dalla stessa.

Dinanzi a questa complessità multidimensionale, emerge con chiarezza il ruolo del commercialista come figura poliedrica, non solo esperto in materie fiscali e contabili, ma come fonte di un'opportunità strategica da cogliere, permettendo di trasformare eventuali debolezze in fonti di vantaggio e accompagnando una scelta consapevole delle soluzioni più adeguate a ciascuna realtà aziendale.

Affinché questo processo possa esplicarsi occorre però condurre un'analisi approfondita dell'azienda ponendosi alcuni quesiti fondamentali: quali sono oggi le criticità del mercato di riferimento con cui l'azienda si scontra? Quali sono i valori e gli obiettivi condivisi? Quale visione strategica si intende perseguire nel medio-lungo periodo? Quali competenze mancano nella generazione successiva e come colmare questo divario? Quali risorse porta con sé la generazione successiva?

Sulla base di questa diagnosi, il professionista realizza un *piano di transizione generazionale programmato* e scandito in una serie di tappe per cui si pone obiettivi e risultati da raggiungere e misurare periodicamente e che diano indicazioni sull'efficacia del piano.

Tutti questi aspetti convergono in una visione che vogliamo definire di *programmazione strategica sostenibile*. Il termine “sostenibile”, spesso utilizzato impropriamente, costituisce il secondo focus della ricerca e la percorre trasversalmente. Nessuna pianificazione può essere efficace se non può so-

sopravvivere nel tempo e se non può far sopravvivere l'azienda. Ogni misura adottata deve permettere all'azienda di affrontare nel migliore dei modi il processo, permettendole di adattarsi all'ambiente, inteso in senso ampio come contesto competitivo, ma anche socioculturale e tecnologico nella quale opera e adattarsi alle esigenze dei diversi stakeholder, compresi gli eredi, che con essa si relazionano, ma senza che questo comprometta il suo benessere e la sua sopravvivenza, adottando dunque misure che le permettano di continuare a creare valore futuro.

L'obiettivo di questa ricerca è dunque quello di affrontare con un taglio pratico il tema complesso del processo generazionale donandogli una struttura, articolata ma leggibile, che ne metta in luce tutte le sue facce e fornisca stimoli utili al suo superamento.

Nei capitoli che seguono, verranno approfondite le dimensioni normative e fiscali della successione, le metodologie di analisi aziendale, l'importanza della formazione e dell'educazione, dell'ascolto attivo e del sostegno emotivo. Si approfondiranno i ruoli che la figura di commercialista può svolgere durante il processo e si presenteranno due casi pratici di passaggi generazionali ancora in corso che mostrano già alcuni tratti di successo.

Alla fine della lettura, ciò che si spera di aver realizzato è un'assunzione di consapevolezza di come affrontare il tema della transizione generazionale sia necessario per ogni realtà aziendale, soprattutto a stampo familiare e che chiedere il supporto di figure competenti non sia sintomo di scarsa conoscenza della propria realtà aziendale, di debolezza o di abbandono della propria creatura che si è contribuito a fare nascere e sopravvivere, ma è la dimostrazione della volontà che essa prosperi in mano a coloro che si mostrano meritevoli di prenderne le redini, nel rispetto della propria identità e dei valori che porta con sé.

CAPITOLO I

IL PROCESSO DI SUCCESSIONE AZIENDALE TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ

Quello dell'azienda familiare è un modello molto diffuso in Italia, si stima che nel 2024 il numero di imprese che scelgono di adottare una struttura familiare sia, secondo i dati Istat, circa l'81% delle imprese italiane (dall'83,3% delle microimprese al 41,6% delle grandi, soprattutto nei servizi turistici, nelle costruzioni, nel commercio, nel tessile e abbigliamento). L'aspetto più caratterizzante del modello di impresa familiare si è sempre riscontrato nell'attaccamento dei suoi fondatori e dunque dell'azienda stessa, considerata come un prolungamento di quella famiglia, alla cultura e ai valori che la caratterizzano e che fanno della sua identità e del legame con i soggetti che la governano, il punto solido del proprio business, facendo sì che le due realtà finiscano spesso con il sovrapporsi e confondersi. L'identità viene intesa nel più ampio termine come tutto ciò che caratterizza quella realtà imprenditoriale, ovvero la sua missione, i suoi valori, la sua cultura e i modi in cui questi si interfacciano e intrecciano con il mondo circostante, rapporto che è spesso costellato da atteggiamenti volti alla tutela della stessa e ad una scarsa capacità di approcciarsi in modo flessibile al mercato che vede le sue regole di gioco cambiare continuamente. Il primo esempio di cambiamento con la quale l'impresa familiare si è scontrata è la mutazione del concetto stesso di famiglia, soggetto a modellamenti nel corso degli anni. La legge italiana in particolare ha subito un'evoluzione significativa nel corso del tempo, riflettendo i cambiamenti sociali, culturali ed economici: il primo modello per lunghi anni riconosciuto è stato quello basato sul matrimonio tra un uomo e una donna, il Codice Civile del 1942 presenta un modello patriarcale con l'uomo a capo avente la potestà su figli e moglie, una visione fondata sulla netta separazione delle due figure, la donna vista come madre e moglie e l'uomo lavoratore e responsabile del sostenimento economico della famiglia. Nel 1948, la Costituzione Italiana stabilisce, con l'art. 29, che "la Repubblica riconosce i diritti della famiglia come società naturale fondata sul matrimonio", mentre l'art. 30 riconosce il dovere dei genitori di mantenere, istruire e educare i figli. Il primo vero intervento che contrastò la visione patriarcale intervenne successivamente con la riforma del 1975 che abolì la pa-

tria potestà e riconobbe la parità giuridica tra i coniugi, introducendo più tardi la legge sul divorzio.

Negli ultimi anni si è assistito ad un salto concettuale notevole del significato di famiglia, in particolare con l'emergere di forme alternative di genere e forme di unione, che hanno fatto sì che il concetto di "genere" si svuotasse di significato e così i ruoli di uomo e donna all'interno del nucleo familiare, giungendo alla considerazione di come "famiglia" non possa più ricongiungersi ad uno schema prestabilito, ad un concetto circoscritto, ma debba ricomprendere una pluralità di forme e manifestazioni differenti tra le quali le famiglie monoparentali, bisessuali o arcobaleno. Questo cambio di paradigma ha determinato un nuovo modo di leggere i ruoli da ricoprire all'interno delle realtà aziendali e le scelte strategiche necessarie affinché un processo di transizione si possa concretamente realizzare. A questo quadro si aggiungono i cambiamenti nello scenario geopolitico e le aspirazioni sempre maggiori nelle nuove generazioni che cercano sbocchi occupazionali creativi e stimolanti, che non sempre ritrovano nelle realtà familiari della quale dovrebbero far parte, sottraendosi all'impegno o riscontrando ritrosia ai cambiamenti che voglio apportare. Quindi se da una parte vi è stato un cambiamento nel nucleo stesso del significato di famiglia, dall'altro i cambiamenti del contesto esterno hanno determinato necessità di adattamento non irrilevanti della famiglia nel mondo esterno e dunque della realtà aziendale della quale tengono le redini. Da ciò si evince come la trasformazione sia stata un cambiamento di tipo culturale di cui il legislatore prende atto, legata a fenomeni sempre più evidenti nel mondo familiare, al rapporto genitore-figlio e al differente modo di percepire il ruolo di genitore, propenso sempre di più a lasciare libertà decisionale ai figli, a discapito di un loro avvicinamento in azienda e a favore di aspirazioni di vita più congeniali ad un equilibrio di vita lineare. Spesso questa volontà non è accompagnata ad un avvicinamento all'azienda tale da far assumere la decisione consapevolmente, spingendoli viceversa ad allontanarsi da un futuro in azienda che si limitano a disegnare mentalmente senza una reale conoscenza del ruolo che potrebbero svolgere. Inoltre, se da una parte si manifesta questa spinta verso l'esterno, dall'altro lato è sempre più enfatizzato il legame affettivo genitore-figli che porta ad una non scelta a favore di una parità di trattamento economico e operativo tra gli eredi, trattamento che, seppur a vantaggio della generazione entrante, si mostra spesso a svantaggio degli stakeholders di cui questa generazione sarà responsabile e che, senza voce in capitolo, subiscono le decisioni di una governance che subentra sulla base di una mancata scelta e che non sempre è la soluzione migliore per il futuro dell'azienda, la

quale benessere cede il passo ad una scelta affettiva, perché la “non scelta” si qualifica comunque come una consapevole scelta. Dunque parallelamente a questo cambiamento culturale alla quale si assiste negli ultimi anni, sorge anche la comprensione di come, così come il concetto di famiglia non possa essere riportato a schemi prescritti, la successione generazionale all’interno della stessa, non possa essere considerata come un evento singolare che, al verificarsi del quale, genera un passaggio armonico e non conflittuale all’interno dell’azienda, ma viceversa sia un processo alla quale la stessa deve andare in contro e che coinvolge la pluralità di soggetti che con essa si interfacciano e interagiscono. La successione generazionale è il trasferimento della leadership da un membro della famiglia proprietaria ad un altro per garantire la sopravvivenza e la continuità dell’attività d’impresa, ed è un processo pluridimensionale, non privo di complessità e rischi. La complessità è legata ad una pluralità di fattori, i più evidenti sono quelli relativi alle conoscenze e competenze dell’erede e alla sua propensione nell’apportare il proprio contributo all’interno dell’azienda, da questo derivano modelli differenti di passaggio generazionali, di tipo conservativo laddove il contributo dell’erede è ridotto al minimo in quanto mostra un atteggiamento volto a perpetuare il modello di business apportato dai fondatori, si dimostra dunque un approccio statico che mira a rafforzare lo status quo dell’azienda. Viceversa, si può presentare un modello proattivo dove l’erede mostra una propensione nell’apportare modifiche innovative e creative all’interno dell’azienda. Non è detto però che questa spinta sia accompagnata da altrettante skills che permettono di attuarle e di ottenerne risultati positivi.

Da ciò si evince come non sia sufficiente l’intenzione, ma occorre che ci siano competenze umane e relazionali che le sostengano. Dal lato del fondatore invece, si possono manifestare atteggiamenti volti a ritardare il più a lungo possibile il passaggio generazionale o a considerarlo un evento circoscritto che genera un abbandono improvviso a favore dell’erede che, spaesato, prende le redini di un’azienda che non conosce nel profondo e non lo vede di buon grado a svolgere questo ruolo. A questo panorama si aggiungono i problemi relativi alle relazioni familiari; infatti, se da una parte l’impresa familiare sia caratterizzata da un forte senso di appartenenza e di legame tra i membri, questi legami non sono privi di controversie che si possono manifestare soprattutto laddove la scelta dell’erede che prenderà le redini dell’azienda non è di così immediata individuazione. A questo quadro già annodato si aggiungono dei contesti competitivi in rapida evoluzione, squilibri e contrasti geopolitici che rendono difficili il reperimento delle risorse e richiedono soluzioni sempre più rapide e una certa apertura verso il

mercato che richiede alle aziende investimenti significativi e ritmi di adattamento importanti. Il tutto è accompagnato da fenomeni sociali come allungamento delle speranze di vita e modelli di famiglia sempre più lontani da un concetto tradizionale. Davanti a questo panorama, la successione generazionale diventa un fenomeno multidimensionale e complesso che, come tutti i fenomeni le cui sorti non possono essere predette, necessita di una programmazione strategica a medio-lungo termine. Questa pianificazione mire ad analizzare le quattro sfere che la coinvolgono: personale, aziendale, familiare e patrimoniale, al fine di valutare le esigenze che, nel corso della programmazione e dell'attuazione, sorgono e alla quale l'azienda deve adattarsi, sfruttando competenze già presenti ed elaborandone di nuove, al fine di creare valore attraverso questo processo che in essa si sviluppa e permettere così un passaggio generazionale che ne accresce il valore, concedendole non solo la sopravvivenza, ma una continuità basata su un'adattabilità continua che genera redditività per la stessa e per il contesto nella quale è inserita. Si riscopre, davanti a questa esigenza, la figura del commercialista non solo responsabile dell'aspetto puramente contabile dell'azienda, ma una figura poliedrica le cui competenze e conoscenze, specifiche e trasversali, si adattano alle diverse fasi di pianificazione strategica, ponendosi come valido collaboratore che permette una programmazione efficiente ed efficace, ma soprattutto che sia in grado di cucire un vestito su misura per l'azienda che si trova ad affrontare questo processo complesso.

1.1. Gli obiettivi della ricerca

L'obiettivo primario di questa ricerca è dimostrare come la figura del Commercialista offre un supporto essenziale dinanzi ad un fenomeno talmente complesso come il processo di successione in aziende familiari, dove le molteplici sfere coinvolte si incontrano e scontrano e dove la formazione del futuro imprenditore, fondamentale finché vi sia una guida affidabile nell'azienda, affonda le sue radici profonde già nell'esperienza educativa giovanile e adolescenziale. L'analisi mira, dunque, ad un superamento della visione frammentata della transizione generazionale, offrendo una visione olistica dell'insieme, che guarda al passato e al futuro e si integra al contesto mutevole e alle dinamiche dell'oggi. La ricerca si soffermerà sull'importanza di una programmazione anticipata del processo di successione individuando i punti cardine di un piano di successione efficace che si adatti alle necessità dell'azienda, di chi la governa e di chi con essa si relaziona.

La trattazione analizzerà anche le diverse soluzioni patrimoniali a disposizione dei fondatori e il loro impatto sull'azienda, giungendo alla fine ad un quadro completo e chiaro che guidi le aziende familiari verso un approccio organizzato alla successione grazie al supporto di figure competenti che pianificano e sostengono il processo.

Vengono dunque analizzate nel dettaglio le diverse sfere che entrano in gioco nella realizzazione di un passaggio generazionale e l'impatto che queste generano negli individui coinvolti, individuandone opportunità e criticità e sottolineando il ruolo strategico che una figura professionale può svolgere nella sua pianificazione e implementazione.

1.2. Alcuni dati statistici (Unioncamere e AIDAF)

I risultati della XVI edizione dell'Osservatorio AUB 2025¹ hanno messo in luce come il settore delle aziende familiari si sia arricchito di 4.201 nuove aziende che sono riuscite a giungere a livelli di fatturato superiori a 20M determinando un dato in crescita del 36%.

L'obiettivo è stato proprio quello di soffermarsi sul Delta ottenuto in termini di performance migliorata rispetto agli anni passati, segnata dai risultati positivi in crescita sulla base di alcuni KPI individuati quali: la crescita dei ricavi, il tasso di crescita delle immobilizzazioni; la redditività netta (ROE); la redditività operativa (ROA); la produttività dei dipendenti (calcolata come incidenza del fatturato sul costo del personale); la solidità patrimoniale (PFN/EBITDA).

I risultati hanno evidenziato una crescita in ciascuno di questi KPI, potendo così affermare come il processo di successione aziendale abbia effetti positivi per le realtà aziendali che la attuano. Se da una parte la ricerca dell'Osservatorio ha evidenziato effetti positivi del passaggio generazionale, dall'altra parte i dati elaborati da Unioncamere mostrano un invecchiamento della proprietà. A giugno 2025 i titolari d'impresa con ≥ 70 anni erano 314.824 (1,17% in più rispetto a dieci anni fa). Il fenomeno è particolarmente accentuato nel Sud: Basilicata (15%), Abruzzo (14%), Sicilia, (13,3%), Puglia (13,2%). A livello di provincia, quelle con livelli più significativi sono:

¹ Osservatorio istituito dalla cattedra AIDAF-EY dell'Università Bocconi che analizza ogni anno proprietà, governance e performance delle imprese familiari italiane con fatturato superiore ai 20 milioni di euro.

Palermo (+1.840) Torino (+1.794) Milano (+1.763) Napoli (+1.439) Reggio Calabria(+1.314).²

² Comunicazione stampa 2025 Unioncamere sull'aumento degli imprenditori over 70 alla guida delle micro imprese