



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea in
Amministrazione, Finanza e Controllo
LM-77 R (Scienze economico-aziendali)

Imprese Familiari e Dottori Commercialisti

Dai bisogni specifici alle traiettorie di sviluppo professionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Studio di come la domanda di una specifica categoria di imprese possa influenzare le
traiettorie evolutive della professione di Dottore Commercialista.**

Relatore

Prof. Marco Fasan

Laureando

Alessandro Fantinello

Matricola 883989

Anno Accademico

2025/2026



Università
Ca' Foscari
Venezia



Desidero dedicare questo traguardo a tutte le persone che hanno contribuito alla mia crescita personale e professionale.

Alla mia famiglia, per i valori che mi ha trasmesso e per avermi insegnato l'importanza degli affetti, della responsabilità, del sacrificio e della determinazione. Per avermi dato la libertà di scegliere il mio percorso e per avermi mostrato, con l'esempio, che nella vita vale sempre la pena affrontare le sfide con coraggio e guardare al futuro con fiducia.

Ai miei amici, a quelli che hanno condiviso con me parte del cammino e a quelli che continuano a percorrerlo al mio fianco. Grazie per il sostegno, il confronto e i momenti vissuti insieme, che hanno contribuito a rendere questo percorso più ricco e significativo.

Un ringraziamento particolare va al rugby, una scuola di vita che mi ha insegnato il valore dell'impegno, della disciplina e della resilienza. Mi ha mostrato che le difficoltà possono essere affrontate e superate, e che spesso i risultati più importanti arrivano dopo le sfide più impegnative.

Infine, dedico questo lavoro a tutte le persone che ogni giorno trovano il coraggio di mettersi in gioco, di rialzarsi dopo una caduta e di continuare a perseguire i propri obiettivi con passione e determinazione.



Università
Ca' Foscari
Venezia

Sommario

0. Abstract	7
1. Introduzione all'elaborato	9
2. Le imprese familiari.....	15
2.1. Definizione di impresa familiare e sovrapposizione tra famiglia, proprietà e impresa	16
2.2. Caratteri distintivi e falsi miti delle imprese familiari	21
2.3. Strategie di sviluppo ed internazionalizzazione nelle imprese famigliari	24
2.4. Il passaggio generazionale come driver evolutivo	27
2.5. Considerazioni conclusive sulle imprese famigliari	31
3. La figura del commercialista	35
3.1. La storia della professione.....	37
3.1.1. Dalle origini alla creazione dell'albo.....	37
3.1.2. Gli sviluppi degli anni '70 e '80	39
3.1.3. Il commercialista negli anni '90.....	40
3.1.4. Il commercialista degli anni 2000	43
3.2. Prospettive di sviluppo future	45
3.2.1. Da tecnico contabile a partner strategico	47
3.2.2. Il ruolo della tecnologia e dell'intelligenza artificiale	52
3.2.3. Evoluzione del ruolo del commercialista: ambiti operativi, competenze e capitale umano	55
3.2.4. Centralità del cliente e personalizzazione dei servizi.....	60
3.2.5. Conclusioni sulle prospettive di sviluppo.....	63
3.3. Dai bisogni dell'impresa familiare al sistema d'offerta dei commercialisti	65
4. Il passaggio generazionale: tra opportunità e minacce – un esempio di corretta gestione.....	69
4.1. Analisi della letteratura (raccordo).....	71
4.2. Strumenti disponibili.....	73
4.2.1. Il Patto di Famiglia.....	74
4.2.2. Il Trust.....	76
4.2.3. Le holding di famiglia	78
4.3. Caso studio Operativo	82
4.3.1. Caso 1 – un exit imposto con forte anticipo	84



4.3.2.	Caso 2 – prevenire i possibili danni causati da interessi meramente finanziari	86
4.3.3.	Caso 3 – Eredi interessati e orientati alla crescita.....	88
4.3.4.	Caso 4 – La vita è troppo breve per discutere in una sala riunioni	90
4.4.	Analisi delle evidenze empiriche (case study)	91
5.	Conclusioni.....	97
6.	Bibliografia e sitografia.....	101
6.1.	Monografie e volumi	101
6.2.	Articoli scientifici	102
6.3.	Altri contributi rilevanti.....	104
6.4.	Fonti normative	104
6.5.	Sitografia	104

0. Abstract

L'elaborato analizza il ruolo del Dottore Commercialista nel contesto delle imprese familiari, con l'obiettivo di comprendere in che modo l'evoluzione dei bisogni di queste particolari imprese possa influenzare le traiettorie di sviluppo della professione di Dottore Commercialista.

Le imprese familiari rappresentano una componente fondamentale dei sistemi economici contemporanei e si caratterizzano per delle esigenze univoche e altamente personalizzate, in parte dettate dal potere che la sovrapposizione tra dimensione familiare, proprietaria e aziendale, ha di influenzare lo sviluppo del business, generando dinamiche decisionali complesse e bisogni peculiari. L'analisi condotta consente di evidenziare come le esigenze di queste imprese non possano essere soddisfatte attraverso un approccio esclusivamente tecnico-contabile, ma richiedano competenze trasversali e capacità di interpretazione.

A partire da queste considerazioni, il lavoro approfondisce l'evoluzione della figura del commercialista, evidenziando come i processi di digitalizzazione, l'aumento della complessità normativa e il cambiamento delle aspettative della clientela stiano progressivamente spostando il focus della professione da attività operative a funzioni consulenziali a maggiore valore aggiunto: il commercialista è chiamato ad assumere il ruolo di partner strategico, in grado di affiancare l'impresa nei processi decisionali, nella pianificazione e nella gestione delle fasi critiche del ciclo di vita aziendale.

L'analisi viene completata attraverso l'esame di casi operativi, con particolare riferimento al tema del passaggio generazionale e agli strumenti giuridici e organizzativi disponibili, al fine di evidenziare concretamente le modalità attraverso cui il professionista può contribuire alla creazione di valore per l'impresa familiare.

Nel complesso, la ricerca propone una lettura integrata delle trasformazioni in atto, mettendo in relazione i bisogni delle imprese familiari con l'evoluzione dell'offerta professionale, e sottolineando la necessità per il commercialista di sviluppare competenze relazionali, strategiche e consulenziali per rispondere efficacemente alle sfide future.



Università
Ca' Foscari
Venezia

1. Introduzione all'elaborato

La presente tesi si inserisce all'interno di un contesto economico e professionale caratterizzato da profonde trasformazioni, che stanno progressivamente ridefinendo il ruolo dei professionisti e, in particolare, quello del Dottore Commercialista. L'evoluzione tecnologica, l'aumento della complessità normativa e il cambiamento delle esigenze delle imprese stanno infatti determinando una revisione dei modelli operativi tradizionali, imponendo una riflessione più ampia sul valore generato dai servizi professionali.

In questo scenario, emerge con forza la necessità di adottare un approccio di analisi che non si limiti a descrivere i cambiamenti in atto, ma che sia in grado di interpretarli in chiave strategica, mettendo in relazione i bisogni delle imprese con l'evoluzione dell'offerta professionale.

La figura del commercialista, infatti, non può essere compresa isolatamente, ma deve essere letta all'interno dell'ecosistema economico in cui opera, in stretta connessione con le dinamiche dei clienti che assiste.

Alla luce di tali considerazioni, ho ritenuto fondamentale introdurre il lettore all'elaborato attraverso una struttura che si sviluppa su tre direttrici principali, al fine di metterlo nelle condizioni di comprendere a pieno lo Story-telling narrativo e le scelte di ricerca. In primo luogo, vengono analizzate le motivazioni che hanno condotto alla scelta del tema, evidenziando le ragioni personali e professionali che rendono tale ambito di studio particolarmente rilevante. Successivamente, viene descritto l'approccio metodologico adottato, al fine di chiarire gli strumenti e le logiche attraverso cui è stata condotta l'analisi. Infine, viene delineato l'oggetto della ricerca, definendo i contenuti trattati e il percorso logico seguito nello sviluppo dell'elaborato.

Questa articolazione consente di fornire al lettore una chiave di lettura chiara e coerente dell'intero lavoro, accompagnandolo progressivamente nella comprensione delle motivazioni iniziali fino ad arrivare concretamente alla lettura dei fenomeni oggetto di studio.

La scelta di approfondire il tema ad oggetto della presente tesi di laurea magistrale nasce da una duplice esigenza, al tempo stesso sia personale che professionale. Da un lato il percorso di studi che ho intrapreso è orientato a svolgere in futuro la professione di Dottore Commercialista. Dunque, comprendere come questa figura evolverà nei prossimi anni non rappresenta solo un interesse teorico, ma una *necessità concreta per orientare consapevolmente le mie scelte formative e professionali*.

Ho sempre avuto la percezione che la professione stesse attraversando una fase di **cambiamento profondo e strutturale**, caratterizzato da una crescente digitalizzazione, automazione e progressiva evoluzione dei ruoli che i commercialisti sono chiamati a ricoprire.

Come vedremo nel corso dell'elaborato, il commercialista non può più essere solo colui che svolge adempimenti tecnici, ma deve diventare un interlocutore critico nei processi chiave che coinvolgono le imprese, assumendo sempre più il ruolo di **business partner**.

D'altro canto, la motivazione alla base di questa ricerca è strettamente legata al contesto familiare in cui mi trovo: la presenza di uno studio professionale all'interno della mia famiglia rende il tema oggetto di analisi non solo interessante, ma direttamente connesso allo scopo di individuare e chiarire delle prospettive concrete di sviluppo per il futuro. In questo senso, l'interesse non si limita a comprendere in modo teorico come dovrebbe evolvere la professione del Commercialista, ma si estende alla necessità di **interpretare i cambiamenti di mercato**, anticipandone le dinamiche e valutandone le implicazioni operative.

In tal senso, è mio dovere approfondire delle aree tematiche che vanno ben oltre la sfera dei servizi tecnici che possono essere offerti dai commercialisti, adottando invece un metodo di ricerca e studio più completo e sistemico sul contesto competitivo di questo settore, che si concretizza nell'analizzare modelli di business, modelli organizzativi, traiettorie di sviluppo e, tra le altre cose, la percezione del valore generato che hanno i clienti.

Così facendo, si può dire che l'analisi assuma, per certi versi, una **dimensione imprenditoriale e profondamente strategica**: comprendere l'evoluzione della professione significa infatti interrogarsi su come uno studio professionale possa *adattarsi ai cambiamenti*, quali *competenze sviluppare*, quali *servizi offrire* e quali *modelli organizzativi adottare per rimanere competitivi*.

Questo tipo di attività porta la ricerca oltre lo studio di come avvenga l'esercizio della professione in senso stretto, ma si configura come un vero e proprio **processo analitico volto ad interpretare il mercato** e a **guidare l'evoluzione** di uno studio professionale.

Un ulteriore elemento che rafforza l'interesse per il tema era rappresentato dal contesto specifico delle **imprese familiari**: queste realtà costituiscono una componente fondamentale del tessuto economico italiano e, come vedremo in seguito, rappresentano la forma di impresa più diffusa nel panorama imprenditoriale mondiale; caratterizzata da una forte *interconnessione tra dimensione economica e dimensione familiare*.

Tale peculiarità genera delle esigenze molto specifiche non solo sotto il profilo della governance, ma anche per quanto concerne le attività di pianificazione e di gestione del cambiamento, che rendono il ruolo del professionista ancora più centrale e complesso.

In questo senso la ricerca si pone l'obiettivo di comprendere in che modo la professione del commercialista si **intersechi** con i bisogni delle imprese familiari, individuando competenze e modelli operativi adeguati a supportarle al meglio. L'interesse non è quindi limitato alla professione in sé per sé, ma si estende al ruolo che essa assume all'interno di un ecosistema economico caratterizzato da un'elevata complessità e da dinamiche peculiari.

In definitiva, la presente tesi nasce dall'esigenza di coniugare un interesse personale con una riflessione più ampia sulle trasformazioni che stanno coinvolgendo il mondo della professione di Dottore Commercialista e delle imprese stesse. **L'obiettivo** è quello di sviluppare una **comprensione critica e consapevole** di queste dinamiche, non solo per fornire un contributo accademico, ma anche per adottare uno strumento utile a orientare le mie scelte future in un contesto professionale in continua evoluzione.

Sotto il profilo metodologico, il presente elaborato si colloca principalmente nell'ambito della **Case Study Methodology**, secondo l'impostazione sviluppata da Robert K. Yin. Questa metodologia si fonda sull'analisi approfondita di uno o più casi reali al fine di comprendere fenomeni contemporanei all'interno del loro contesto di riferimento. Secondo Yin, il caso studio rappresenta una strategia di ricerca particolarmente efficace quando si intendono indagare fenomeni complessi attraverso domande di ricerca orientate al "come" e al "perché", consentendo di cogliere le interrelazioni tra le variabili osservate e il contesto in cui esse si manifestano. L'obiettivo non è tanto quello di formulare generalizzazioni statistiche, quanto piuttosto di sviluppare una comprensione approfondita dei processi analizzati e di confrontare le evidenze empiriche con il quadro teorico di riferimento.

Inoltre, tale approccio risulta particolarmente adatto quando l'obiettivo della ricerca consiste nell'analizzare fenomeni contemporanei complessi all'interno del loro contesto reale, soprattutto nei casi in cui i confini tra fenomeno e contesto non risultano nettamente distinguibili.

Nel caso specifico, l'oggetto di studio è rappresentato dall'evoluzione del ruolo del commercialista e dalle modalità attraverso cui tale figura professionale può rispondere alle esigenze delle imprese familiari. Si tratta di fenomeni fortemente influenzati da variabili economiche, organizzative, relazionali e familiari che difficilmente potrebbero essere osservate isolatamente dal contesto in cui si manifestano.

L'utilizzo dei casi studio consente pertanto di approfondire situazioni concrete e di osservare come i principi teorici emersi dalla letteratura trovino applicazione nella pratica professionale. In questa prospettiva, i casi presentati nel corso dell'elaborato non assumono esclusivamente una funzione descrittiva, ma rappresentano uno strumento di analisi volto a

comprendere dinamiche, processi decisionali e modalità operative che caratterizzano il rapporto tra professionista e impresa familiare.

Inoltre, ritengo doveroso aggiungere che, pur non adottando la Grounded Theory nella sua formulazione metodologica più rigorosa, il presente lavoro ne riprende alcuni principi interpretativi. In particolare, l'analisi è stata influenzata da una logica prevalentemente induttiva, orientata a far emergere considerazioni e collegamenti a partire dall'osservazione di situazioni concrete. Per tale ragione appare opportuno richiamarne brevemente i presupposti teorici. La Grounded Theory nasce per opera dei sociologi Barney Glaser, proveniente dal dipartimento di Sociologia della Columbia University, e Anselm Strauss, dall'Università di Chicago.

Questi ricercatori la introdussero come metodo sistematico per la generazione di teorie a partire da dati empirici, in contrapposizione ai modelli tradizionali che utilizzavano un approccio deduttivo basato sulla verifica di ipotesi predefinite.

In quest'ottica, essa non rappresenta tanto una teoria in senso stretto, quanto piuttosto una metodologia di ricerca finalizzata alla costruzione teorica. Questo approccio si inserisce in un paradigma interpretativo della ricerca qualitativa, la quale assume che la realtà sociale sia complessa, soggettiva e costruita attraverso le interazioni tra individui.

Il ricercatore, pertanto, non si limita a osservare fenomeni oggettivi, ma **interpreta significati, percezioni e dinamiche sociali**.

Il cuore della Grounded Theory risiede perciò nella logica induttiva, che consente di **sviluppare dei concetti direttamente dai dati raccolti**. Come evidenziato in letteratura, questo approccio mira a scoprire principi, relazioni e generalizzazioni attraverso l'analisi dei dati, piuttosto che testare teorie esistenti; il processo di costruzione teorica si caratterizza perciò per una forte interconnessione tra i dati raccolti, l'analisi e lo sviluppo delle teorie come sottolineato da Strauss e Corbin, queste fasi stanno in stretta relazione tra loro e si influenzano reciprocamente lungo tutto il percorso ricerca.

I dati raccolti, che per altro vengono in gran parte presentati nel capitolo dedicato ai casi studio e rappresentano il vero punto di partenza di questo lavoro di ricerca, derivano sia dall'esperienza personale maturata durante questi primi anni di lavoro, sia, in misura prevalente, dall'esperienza maturata dai miei colleghi e familiari, che hanno apportato un contributo cruciale nell'indirizzare le mie ricerche al fine di riuscire nell'intento di combinare analisi empiriche con spunti letterari ampiamente accreditati.

Nel presente lavoro, pertanto, la Grounded Theory non viene applicata nella sua forma metodologica completa, ma costituisce un riferimento teorico utile a comprendere l'approccio interpretativo adottato nell'analisi. La metodologia principale della ricerca è

invece rappresentata dalla Case Study Methodology, attraverso la quale i concetti emersi dalla letteratura vengono confrontati con situazioni operative concrete. L'obiettivo non è quello di elaborare una nuova teoria generale, bensì di sviluppare una comprensione approfondita delle esigenze delle imprese familiari e delle modalità attraverso cui il commercialista può evolvere per rispondere efficacemente a tali bisogni.

Dunque, la presente ricerca si pone l'obiettivo di analizzare l'evoluzione della professione del commercialista alla luce dei cambiamenti in atto nel contesto economico in cui opera, con particolare attenzione alle esigenze delle imprese familiari che costituiscono il principale riferimento operativo per molti studi professionali.

Pertanto, il punto di partenza dell'analisi è rappresentato proprio dalle **imprese familiari**: tale scelta metodologica deriva dalla considerazione che ogni servizio professionale nasce come **risposta a un bisogno specifico** del cliente.

Pertanto, comprendere l'evoluzione della professione del commercialista richiede in prima istanza una **chiara identificazione dei bisogni a cui essa è chiamata a rispondere**.

Le imprese familiari rappresentano il contesto ideale per questo tipo di analisi, sia per la loro rilevanza sistemica, sia per le loro particolarità. Esse costituiscono infatti la componente predominante del tessuto imprenditoriale italiano, arrivando a rappresentare oltre l'80% delle imprese attive sul territorio italiano¹ e si caratterizzano per una forte interrelazione tra dimensione familiare, proprietà e gestione.

Questa sovrapposizione genera delle **esigenze specifiche** in termini di governance, pianificazione e gestione delle dinamiche interne, rendendole particolarmente complesse e allo stesso modo molto attrattive per l'attività del commercialista.

Inoltre, nel mio caso specifico, le imprese familiari costituiscono la tipologia di cliente prevalente nella pratica professionale: analizzarne le caratteristiche, i punti di forza e le criticità consente di comprendere in modo più approfondito la natura della domanda dei servizi professionali e le sue possibili evoluzioni.

A partire da queste considerazioni la ricerca si sviluppa attraverso un secondo blocco tematico dedicato al **commercialista** in questo capitolo viene proposto un excursus evolutivo della professione, volto a evidenziare le trasformazioni nel tempo e le principali direttrici di sviluppo, analizzando con particolare attenzione i fattori che stanno ridefinendo il ruolo della professione, tra cui digitalizzazione, complessità normativa, cambiamento delle aspettative dei clienti e sistemi di intelligenza artificiale.

¹ Dato emergente da un recente studio condotto dal CNEL.



Partendo proprio dai bisogni emersi dall'analisi delle imprese familiari vengono infatti presentati alcuni **casi studio operativi** che illustrano concretamente come il commercialista possa creare valore per i propri clienti. Tali esempi mi permettono di superare una visione teorica della professione, evidenziando invece le modalità attraverso cui essa può evolvere in chiave consulenziale attraverso servizi come pianificazione strategica, gestione del passaggio generazionale, controllo di gestione e affiancamento nei processi decisionali.

Questa parte rappresenta un passaggio centrale della ricerca in quanto consente di tradurre i bisogni delle imprese in **soluzioni professionali concrete**, evidenziando un ruolo attivo del commercialista come partner strategico.

Nel complesso, la struttura della tesi si è quindi un percorso logico che parte dall'analisi dei **bisogni delle imprese familiari** quali target di clientela, passa attraverso **l'evoluzione dell'offerta** fornita dai commercialisti stessi e si conclude poi con una **verifica empirica** che ha l'obiettivo di fornire una visione integrata e coerente delle trasformazioni in atto nella professione.

2. Le imprese familiari

Le imprese familiari costituiscono un **pilastro dei sistemi economici contemporanei** e rappresentano, allo stesso tempo, nella maggior parte dei Paesi occidentali, la **forma organizzativa predominante**; si pensi che nella prima decade del XXI secolo esse costituivano tra il 70 e il 95% delle imprese a livello globale². Inoltre, è importante sottolineare che sebbene questa categoria d'impresa sia prevalente su un campione mondiale, la diffusione delle imprese familiari varia significativamente a livello internazionale: esse rappresentano circa il 50% delle aziende in Canada, il 90% in Turchia e raggiungono l'80% negli Stati Uniti, così come in diversi Paesi asiatici, in Brasile e in India. Anche in Europa il fenomeno risulta rilevante, con una presenza pari al 36,7% in Germania, al 36% in Francia, al 35,6% in Spagna e al 32,9% in Svezia. In questo contesto, l'Italia si distingue per un'incidenza particolarmente elevata, pari al 40,7% tra le 300 maggiori imprese nazionali³.

La loro importanza non si manifesta solo in termini quantitativa, ossia a riguardo dell'incidenza del numero di imprese familiari rispetto al totale delle imprese sul mercato, ma anche in relazione al contributo che queste apportano costantemente allo **sviluppo economico, sociale ed occupazionale** degli Stati.

In Italia la diffusione delle imprese familiari è particolarmente elevata e riflette le peculiarità dello sviluppo industriale del Paese, caratterizzato da una proliferazione di piccole e medie imprese nate nel secondo dopoguerra e consolidate negli anni successivi.

Le evidenze empiriche mostrano come le imprese familiari rappresentino più dell'ottanta per cento delle imprese italiane e costituiscano un modello dominante non solo per le PMI, ma anche per realtà le dimensioni più sostanziose.

È proprio questa pervasività che ha determinato negli ultimi decenni un interesse via via crescente da parte della letteratura economica a riguardo della comprensione del fenomeno delle imprese familiari e delle loro dinamiche interne, così come delle criticità gestionali e dell'analisi di quelle che sono le variabili più rilevanti per garantire un successo di lungo periodo.

In un contesto più ampio, lo studio delle imprese familiari risulta particolarmente rilevante sotto il **profilo professionale**, in quanto il professionista è chiamato a possedere competenze interdisciplinari che gli permettano di cogliere attivamente la complessità derivante dall'intreccio tra la dimensione economica e la dimensione familiare.

² European Family Businesses. (2012). *Family business statistics in Europe*. European Family Businesses.

³ AIDAF, UniCredit & Bocconi University. (2015). *Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane*.

2.1. Definizione di impresa familiare e sovrapposizione tra famiglia, proprietà e impresa

Definire che cos'è un'impresa familiare rappresenta uno dei nodi teorici più complessi⁴ e dibattuti all'interno della letteratura economico aziendale. Il motivo per cui questa particolare tipologia di impresa risulta così difficile da caratterizzare è strettamente legato ad **un'elevata eterogeneità** tra le imprese familiari stesse e alla difficoltà di individuare dei criteri univoci di classificazione, tant'è che potremmo definirle come un "significante per molti significati"⁵.

Il fatto che esistano così tanti approcci riflette in parti la multidimensionalità dell'impresa familiare stessa, che non può essere ricondotta esclusivamente ad una configurazione proprietaria, ma deve essere analizzata in relazione *all'interazione tra variabili economiche organizzative e relazionali*.

Da una prima approssimazione potremmo dire che l'impresa familiare è quel tipo di organizzazione economica nella quale uno o più membri di una stessa famiglia detengono una posizione di controllo all'interno della società e che spesso esercitano un'influenza significativa anche nella gestione operativa e nei processi decisionali.⁶

Questa definizione viene ampiamente dibattuta all'interno della letteratura poiché pone l'accento sul **ruolo centrale della famiglia** come soggetto economico e istituzionale capace di orientare le scelte strategiche dell'impresa. In realtà, una definizione fondata quasi esclusivamente sul controllo di diritto, risulta inadeguata a racchiudere la complessità del fenomeno.

Numerosi studi evidenziano che le specificità delle imprese familiari non risiedono unicamente nel possesso delle quote di capitale, ma piuttosto nella presenza di una relazione strutturale e continuativa tra la famiglia e l'impresa, la quale si manifesta attraverso il **coinvolgimento diretto** dei membri familiari nella **governance** e nella **gestione aziendale**. In questo senso vogliamo intendere l'impresa familiare come un sistema complesso nel quale la dimensione economica e quella familiare si intrecciano in modo profondo e duraturo.

⁴ Fraquelli, G. (2005). *Family business: Una presenza rilevante di non facile definizione e misura*

⁵ D'Allura, G. M., & Faraci, R. (a cura di). (2017). *Le imprese familiari: Governance, internazionalizzazione e innovazione*. FrancoAngeli

⁶ Ciambotti, M. (2010). Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari. In G. Fraquelli & G. Corbetta (a cura di), *Strategia delle imprese familiari*; Sciascia, S., & Pongelli, C. (2013). *I cinque miti da sfatare sulle imprese familiari*. SDA Bocconi School of Management.

Un approccio teorico particolarmente rilevante per comprendere la complessità di questo fenomeno è quello che interpreta l'impresa familiare come il risultato dell'interazione tra tre sistemi distinti ma interdipendenti: **la famiglia, la proprietà è l'impresa**⁷.

Questo modello, ampiamente riconosciuto nella letteratura consente di superare le definizioni riduttive e di cogliere in modo sistematico la più profonda natura del fenomeno.

Di fatto, la **famiglia** rappresenta un sistema sociale fondato su relazioni affettive, valori condivisi e obiettivi di lungo periodo; tra questi risultano centrali la protezione dei membri della famiglia stessa e la continuità generazionale.

L'impresa, al contrario, l'impresa è un'attività economica organizzata, esercitata professionalmente al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi⁸ e pertanto è per definizione orientata al profitto e alla creazione di valore nel lungo periodo.

Infine, la **proprietà** costituisce il sistema attraverso il quale esercitare il controllo sulle risorse e sulle decisioni strategiche.



9

Ciascuno di questi sistemi è caratterizzato da logiche, regole e obiettivi propri che possono risultare tra loro complementari ma potenzialmente conflittuali. L'elemento peculiare delle imprese familiari risiede proprio nella **sovrapposizione tra questi tre elementi** in quanto rappresenta il maggior fattore di complessità organizzativa e di difficoltà nella gestione delle dinamiche interne all'impresa.

⁷ Ciambotti, M. (2010). *Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*. In G. Fraquelli & G. Corbetta (a cura di), *Strategia delle imprese familiari*.

⁸ Art. 2082 C.C.

⁹ Immagine generata tramite sistemi AI.

In un contesto come questo, le decisioni aziendali non sono il mero risultato di valutazioni economiche, ma riflettono anche e soprattutto valori familiari relazionali e interpersonali, nonché obiettivi che molte volte non sono strettamente economici¹⁰: Questo paradosso, se da un lato può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo, dall'altro può comportare serie criticità di natura gestionale.

La sovrapposizione tra famiglia proprietà e impresa può assumere diverse configurazioni a seconda del **grado di coinvolgimento** dei membri familiari nei diversi ambiti. Tenzionalmente, minore è la dimensione, maggiore è il grado di coinvolgimento dei membri familiari all'interno delle varie funzioni aziendali. In questo scenario, distinguere i tre sistemi risulta estremamente complicato poiché essi sono la conseguenza di un profondo e dirompente processo di **accentramento**.

Pertanto, si può affermare che le variabili “grado di accentramento” e “dimensione aziendale” presentano un andamento inversamente proporzionale.

Se da un lato questo tipo di configurazione può portare enormi vantaggi in termini di rapidità decisionale e coerenza strategica, dall'altro può rappresentare un ostacolo allo sviluppo, dettato dal fatto che chi dovrebbe assumere la governance dell'azienda ed orientarne la direzione è ancorato alla sfera operativa.

Tuttavia, va sottolineato che, tendenzialmente, con il passaggio a generazioni successive questa sovrapposizione tende progressivamente a ridursi: nelle aziende di più grande dimensione si assiste a una forte separazione tra proprietà e management con l'introduzione di figure professionali esterne alla famiglia e l'adozione di strutture organizzative più articolate.

Questo processo consente di migliorare l'efficienza operativa e di accedere a competenze specialistiche, ma introduce di contro maggiore complessità, legata alla gestione dei rapporti tra famiglia e soggetti esterni. In questi contesti, la famiglia può mantenere il controllo della proprietà delegando tuttavia la gestione a manager e professionisti. Questo implica la necessità di definire meccanismi di governance in grado di garantire un equilibrio tra le esigenze della famiglia e quelle dell'impresa.

Non riuscire a sviluppare questi meccanismi può dar luogo a conflitti, inefficienze e perdite di coerenza strategica.¹¹

¹⁰ Cfr. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*.

¹¹ Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari: Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. EGEA; Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Un ulteriore elemento di complessità deriva, in alcuni casi, dalla presenza di diversi soggetti che possono essere coinvolti all'interno dei tre sistemi: accanto ai membri della famiglia che oltre a possedere delle quote di capitale sociale si impegnano attivamente nella gestione operativa, possono presentarsi altri membri della famiglia direttamente impegnati nella gestione, ma senza possedere alcuna quota all'interno del capitale sociale. Oppure ancora può essere che alcuni dei membri che detengono parte delle quote di partecipazione decidono di non contribuire attivamente allo sviluppo aziendale; o ancor' più frequente è il coinvolgimento di professionisti o, più in generale una pluralità di attori, non legati da alcun rapporto familiare, ma ai quali viene attribuita una certa autorevolezza e fiducia indiscussa¹².

È chiaro che questa pluralità di persone coinvolte contribuisce a rendere l'impresa familiare un sistema altamente complesso nel quale le relazioni interpersonali assumono un ruolo centrale. Inoltre, è importante sottolineare che l'equilibrio tra questi tre sistemi non sia statico, bensì soggetto a mutamenti nel tempo. Questi mutamenti possono essere determinati da fattori interni, come un passaggio generazionale o un allargamento della famiglia, oppure da fattori esterni derivanti dal contesto competitivo o dall'ambiente generale.

Seppur il mutamento continuo sia un elemento che riguarda qualsiasi impresa ed organizzazione, all'interno delle imprese familiari il cambiamento può considerarsi maggiormente delicato poiché, in base alle dinamiche evolutive, il grado di coinvolgimento dei membri della famiglia cambia e si evolve al pari degli assetti organizzativi.

La capacità di gestire in modo efficace questa evoluzione rappresenta una delle principali sfide per le imprese familiari che sono chiamate a trovare un equilibrio tra la conservazione dei valori familiari e l'adozione di modelli organizzativi più evoluti.

È per questo che la sovrapposizione tra famiglia proprietà e impresa assume un ruolo ambivalente: da un lato consente di sviluppare un forte senso di identità e appartenenza, che può tradursi in maggior coesione e maggior resilienza, nonché in maggiore coerenza strategica. Dall'altro, però, possono generarsi dei conflitti specialmente quando le logiche familiari entrano in contrasto con quelle economiche.

La letteratura evidenzia come uno degli aspetti più critici delle imprese familiari sia rappresentato proprio dalla gestione di tali conflitti: la difficoltà di separare i ruoli familiari da quelli aziendali può portare a decisioni non ottimali, basate su criteri emotivi piuttosto che su vere e proprie valutazioni economiche. In questi casi la mancanza di una chiara distinzione tra i sistemi può compromettere l'efficienza e la competitività dell'impresa.

¹² Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.



In conclusione, la definizione di impresa familiare non può essere ridotta a una semplice questione di proprietà, ma deve essere interpretata alla luce della complessa integrazione tra famiglia, proprietà e impresa. La sovrapposizione tra questi tre sistemi rappresenta il tratto distintivo del family business e costituisce la chiave per comprendere sia i punti di forza sia le criticità di questo modello organizzativo

In tale prospettiva, inserire un soggetto esterno qualificato e fiduciario può rappresentare un elemento determinante per sviluppare una governance equilibrata e gestire al meglio la sovrapposizione tra questi tre elementi, contribuendo allo stesso tempo a ridurre le tensioni interne e a rafforzare la qualità dei processi decisionali.

2.2. Caratteri distintivi e falsi miti delle imprese familiari

Le imprese familiari si distinguono dalle altre forme di impresa per alcune caratteristiche strutturali strategiche e culturali che influenzano molto profondamente il funzionamento di queste organizzazioni.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, queste caratteristiche derivano in larga misura dalla presenza della famiglia all'interno dell'impresa e dal tipo di influenza che la famiglia può esercitare non solo sui processi decisionali e sulle modalità di gestione, ma anche e soprattutto gli obiettivi perseguiti.

Uno dei tratti più rilevanti delle imprese familiari è rappresentato da un **orientamento al lungo termine**: a differenza delle imprese non familiari, che spesso sono soggette a orientamenti di breve periodo orientati in larga misura dai mercati finanziari o dagli investitori, le imprese familiari tendono a privilegiare una **visione intergenerazionale**.¹³

Tale orientamento deriva senza dubbio dalla volontà della famiglia imprenditoriale di preservare e trasmettere l'impresa alle generazioni successive. Questa visione configura l'impresa non solo come uno strumento di produzione di ricchezza, ma come un vero e proprio patrimonio da custodire, valorizzare e accrescere nel tempo. Questa prospettiva si traduce in una maggiore attenzione alla sostenibilità delle decisioni strategiche ed ha una minore propensione per investimenti orientati al breve termine, ossia finalizzati ad un risultato finanziario immediato, a discapito dello sviluppo futuro.

Spesso, infatti, le scelte di investimento sono guidate da criteri prudenziali e coerenti con la visione di lungo periodo, piuttosto che da logiche meramente opportunistiche.

Strettamente connessa all'orientamento di lungo periodo è la presenza di quello che in letteratura economica viene definito "capitale paziente"¹⁴. Le imprese familiari, infatti, possono contare su risorse finanziarie meno soggette a **vincoli di rendimento immediato**, in quanto, tendenzialmente, la famiglia è disposta ad accettare tempi di ritorno più lunghi sugli investimenti e questo consente all'impresa di affrontare con maggiore resilienza le fasi di crisi e di sostenere strategie di sviluppo che richiedono orizzonti temporali più estesi.

È infatti proprio la resilienza che rappresenta un ulteriore elemento distintivo delle imprese familiari. Numerose evidenze empiriche dimostrano come queste imprese siano più capaci di resistere agli shock economici rispetto alle imprese non familiari¹⁵.

¹³ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press.

¹⁴ Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.

¹⁵ Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2011). *How Do Managerial Successions Shape Corporate Financial Policies in Family Firms?* *Journal of Corporate Finance*.

Questo è possibile grazie alla combinazione di fattori come la stabilità della governance, la flessibilità organizzativa ed il forte coinvolgimento emotivo della famiglia.

Tra gli elementi citati, quello che viene erroneamente sottovalutato è proprio il coinvolgimento emotivo, tuttavia, la volontà di preservare l'impresa per le generazioni future induce i membri della famiglia a perseguire strategie difensive e allo stesso tempo adattive, con l'obiettivo di garantire la continuità aziendale anche in condizioni avverse.

Un altro tratto caratteristico delle imprese familiari è rappresentato dalla **forte identità aziendale**: spesso l'impresa è strettamente legata alla storia della famiglia fondatrice e ai valori che si sono trasmessi nel tempo. Questo si riflette nella cultura organizzativa e nel comportamento dei vari membri dell'organizzazione. Il risultato è un senso di appartenenza e coesione interna che favorisce la motivazione dei dipendenti nonché la fidelizzazione degli stakeholder.¹⁶

Va tuttavia sottolineato che in alcuni casi è proprio il senso di identità che può trasformarsi in un elemento di rigidità, soprattutto se lo si traduce in resistenza al cambiamento oppure in difficoltà ad accogliere contributi esterni.

In alcuni casi, l'eccessivo attaccamento alle tradizioni e alle pratiche via via consolidate nel corso degli anni può limitare la capacità che l'impresa ha di innovare e di evolversi incoerenza con lo sviluppo del contesto competitivo in cui opera.

Nonostante le peculiarità ed i punti di forza elencati fino a questo punto della lettura, le imprese familiari sono spesso soggette a stereotipi che ne distorcono la percezione.¹⁷

Uno dei miti più diffusi è quello che le associa esclusivamente a realtà di piccole dimensioni: anche se è vero che molte imprese familiari sono di piccola dimensione, è altrettanto vero che esistono numerosi esempi di grandi imprese a controllo familiare.¹⁸ Dunque, la presenza della famiglia all'interno dell'impresa non può essere associata ad un limite alla crescita, ma può benissimo coesistere con modelli organizzativi complessi e con una presenza su mercati globali.

Invero, particolarmente diffuso è anche il mito che le imprese familiari siano poco innovative: tale convinzione parte dall'osservazione degli investimenti in ricerca e sviluppo che le imprese familiari effettuano rispetto alle imprese non familiari.

¹⁶ Corbetta, G. (2012). *Le imprese familiari: Miti da sfatare e nuove prospettive*. EGEA; Sciascia, S., & Pongelli, C. (2012). *I cinque miti da sfatare sulle imprese familiari*. *Harvard Business Review Italia*.

¹⁷ Sciascia, S., & Pongelli, C. (2012). *I cinque miti da sfatare sulle imprese familiari*. *Harvard Business Review Italia*.

¹⁸ Si pensi ad esempio al caso di Walmart, Samsung, Lg, Lego o, per restare all'interno dei confini nazionali, ai casi Ferrero, Luxottica, Barilla, Balocco, Benetton.

Se è vero che nella maggior parte dei casi questi investimenti tendono a essere meno consistenti, questo non implica in alcun modo una minore capacità innovativa. Bisognerebbe affrontare il tema parlando piuttosto di una forte differenziazione nelle forme di innovazione. Tenzionalmente le innovazioni delle imprese familiari sono basate su **miglioramenti incrementali** nei prodotti e nei processi, a differenza delle grandi innovazioni radicali che i big player possono apportare al mercato. Inoltre, va sottolineato che i processi di innovazione sono spesso informali e riflettono una stretta comunicazione tra i membri dell'organizzazione, la quale favorisce la circolazione di informazioni e la generazione di idee che possono portare ad interessanti sviluppi anche in assenza di strutture formali di ricerca e sviluppo.

In conclusione, come è già stato detto più volte, le imprese familiari rappresentano un modello organizzativo molto complesso caratterizzato da 11 combinazione unica di elementi economici e relazionali i cui tratti distintivi costituiscono allo stesso tempo fattori di vantaggio competitivo e potenziali criticità punto la comprensione approfondita di queste caratteristiche rappresenta un elemento essenziale per poter analizzare il funzionamento di questa categoria di imprese e per individuare le strategie più efficaci al loro sviluppo. In questo contesto, emerge con sempre maggiore evidenza l'importanza di figure professionali che siano capaci di supportare l'impresa nella gestione delle sue specificità facilitando il bilanciamento tra la dimensione familiare e dimensione economica e contribuendo allo stesso tempo a valorizzare le potenzialità nel lungo periodo.

2.3. Strategie di sviluppo ed internazionalizzazione nelle imprese familiari

Le strategie di sviluppo rappresentano un ambito di analisi particolarmente rilevante per comprendere le dinamiche competitive della particolare categoria delle imprese familiari.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, molto spesso le dinamiche gestionali sono orientate al lungo periodo con l'obiettivo di garantire la continuità aziendale e favorire lo sviluppo intergenerazionale.

Questa visione porta con sé delle inevitabili conseguenze sotto il profilo strategico, che, se da un lato permettono all'impresa di massimizzare la coerenza, dall'altro non possono essere pienamente definite *business oriented*. Questo si traduce in un livello di formalizzazione inferiore rispetto a quanto riscontrato nelle imprese manageriali.

Le decisioni, come anche anticipato in precedenza, sono spesso influenzate da elementi di natura soggettiva come valori e relazioni interpersonali. Questo, se da un lato può rappresentare un punto di forza in termini di coesione, coerenza e rapidità, dall'altro può limitare le capacità dell'impresa nell'adottare degli **strumenti di pianificazione e controllo più strutturati**.

La letteratura evidenzia come una delle principali criticità delle imprese familiari sia proprio la difficoltà di formalizzare i processi strategici. In molti casi, la pianificazione è implicita e non vengono formalizzati dei piani industriali, né tantomeno vengono definiti degli strumenti di controllo.

Se questo aiuta l'impresa ad essere più rapida e flessibile, comporta d'altro canto delle difficoltà nel competere in contesti caratterizzati da elevata complessità e competitività. In questi ambienti l'adozione di sistemi di pianificazione e misurazione è fondamentale per garantire coerenza nelle scelte decisionali e per sostenere lo sviluppo dell'impresa. La presenza della famiglia nella governance può infatti influenzare la definizione degli obiettivi strategici, mettendo in secondo piano la creazione di valore economico e preferendo piuttosto la preservazione dell'unità familiare. Questo significa che se una strategia potrebbe portare grandi vantaggi sotto il profilo economico ma determinare, allo stesso tempo, delle conflittualità tra i membri della famiglia, spesso non viene perseguito. Allo stesso modo, non vengono tendenzialmente perseguite strategie di crescita aggressive, che richiedono maggiore propensione al rischio.¹⁹

¹⁹ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms*. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Sempre in relazione alla crescita, un altro elemento centrale riguarda **la chiusura dell'impresa familiare ai soggetti esterni** che potrebbero apportare capitale di rischio. Spesso infatti vengono privilegiate le forme di crescita interna finanziate attraverso risorse proprie, anziché rivolgersi a investitori esterni. Questa strategia è coerente con l'obiettivo di **mantenere il controllo** dell'impresa e l'autonomia decisionale all'interno della famiglia, limitando tuttavia le opportunità di sviluppo. Gli impatti negativi di questo approccio sono maggiormente osservabili in settori caratterizzati da elevata intensità di capitale o da rapidi processi di innovazione.

Un altro elemento distintivo è il **passaggio generazionale**, che verrà solo introdotto in questo paragrafo, per poi essere approfondito in quello successivo.

Il passaggio generazionale rappresenta infatti non solo un momento critico sotto il profilo organizzativo, ma anche un'opportunità per ridefinire la strategia aziendale: l'ingresso di una nuova generazione può favorire l'introduzione di nuove competenze, l'apertura verso mercati differenti e l'adozione di modelli organizzativi più avanzati.

Tuttavia, non è raro che in questi momenti sorgono conflitti interni tra la volontà di continuare il percorso imprenditoriale e l'esigenza di cambiamento.

Se da un lato il passaggio generazionale può compromettere la stabilità dell'impresa, dall'altro può rappresentare un'forte occasione di rinnovamento strategico, in cui l'impresa ha la possibilità di ripensare il proprio modello di business e di adattarsi a nuove condizioni di mercato.²⁰

Un ruolo sempre più rilevante è assunto dai processi di **internazionalizzazione**. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una forte globalizzazione dei mercati e abbiamo osservato come l'espansione internazionale rappresenti una leva interessante per lo sviluppo delle imprese, comprese quelle familiari. Tuttavia, in quest'ambito sono emerse alcune specificità legate alla natura dell'impresa familiare²¹.

In primo luogo, le imprese familiari tendono ad affrontare l'internazionalizzazione in modo **graduale e prudente**. Questo orientamento è coerente con la volontà di limitare i rischi e la necessità di preservare il patrimonio familiare, nonché con la preferenza per il mantenimento del controllo diretto sull'impresa. Per questo l'internazionalizzazione nelle imprese familiari si sviluppa attraverso fasi progressive che permettono all'impresa di acquisire esperienza e di adattarsi gradualmente ai nuovi contesti. Affrontare l'internazionalizzazione in questo modo,

²⁰ Handler, W. C. (1994). *Succession in Family Business: A Review of the Research*. *Family Business Review*, 7(2), 133–157; Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

²¹ D'Allura, G. M., & Faraci, R. (a cura di). (2017). *Le imprese familiari: Governance, internazionalizzazione e innovazione*. FrancoAngeli.

seppur rappresenti un limite alla rapidità, consente di ridurre l'esposizione al rischio e di consolidare le proprie competenze prima di intraprendere operazioni complesse che possono mettere a repentaglio il patrimonio familiare.

In molti casi l'espansione internazionale inizia attraverso l'esportazione per poi evolversi in modo più strutturale attraverso la creazione di filiali o attraverso altri metodi aggregativi.

Un elemento che incide significativamente sulle strategie di internazionalizzazione è il grado di apertura della famiglia verso l'esterno: in molti casi l'identità familiare è forte e la volontà di mantenere il controllo e la governance dell'impresa rappresenta un ostacolo all'ingresso dei mercati internazionali, soprattutto quando queste operazioni richiedono apertura di capitali o collaborazione con partner esterni. Tuttavia, la letteratura ha evidenziato che l'internazionalizzazione rappresenta un fattore importante per lo sviluppo delle imprese familiari: essa contribuisce a rafforzare la competitività e a diversificare i mercati di riferimento, riducendo la dipendenza dal mercato domestico e sfruttando le economie di scala.

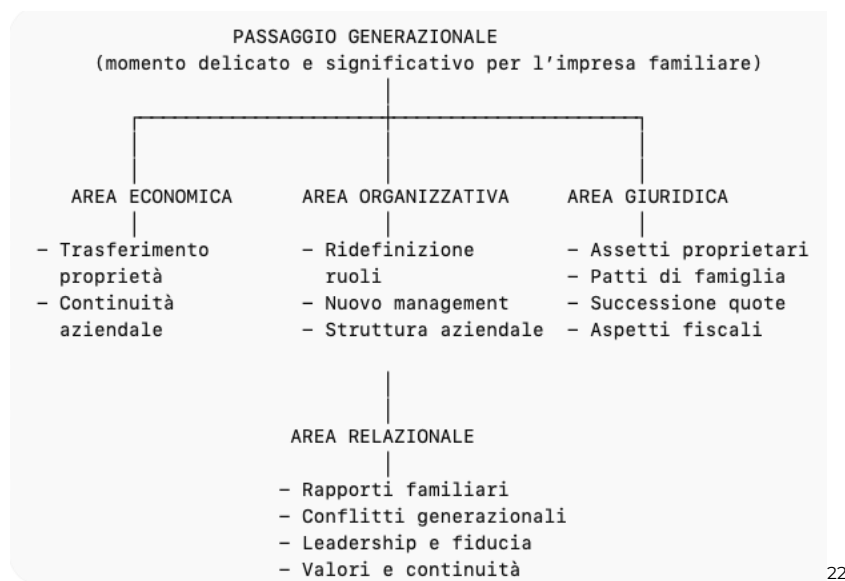
Ciò nonostante, il successo dei processi di internazionalizzazione dipende non solo dalla capacità dell'impresa di aprirsi verso nuovi mercati, ma anche dalle competenze di gestione strategica. In tal senso, risulta fondamentale adottare degli strumenti di pianificazione e controllo, nonché possedere delle competenze manageriali in grado di affrontare la complessità dei mercati internazionali. In questo contesto immerge la necessità di un approccio sempre più strutturato e consapevole che le imprese familiari, pur mantenendo le proprie specificità, sono chiamate ad adottare dai modelli gestionali più avanzati, tipici delle imprese manageriali.

Anche in questa prospettiva, appare evidente come sia necessario affiancare all'imprenditore delle figure professionali in grado di supportare l'impresa nella definizione di strategie e nella gestione dei processi di sviluppo, contribuendo, attraverso un rapporto fiduciario, a superare i limiti della gestione informale e valorizzare le opportunità offerte dal contesto competitivo globale.

2.4. Il passaggio generazionale come driver evolutivo

Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più delicati e allo stesso tempo più significativi nella vita delle imprese familiari. Esso rappresenta un processo complesso, che coinvolge contemporaneamente diverse aree: economiche, organizzative, giuridico-fiscale e relazionali.

La figura sottostante propone uno schema riassuntivo con l'obiettivo di aiutare il lettore ad inquadrare gli elementi più rilevanti che verranno tratti di seguito:



Il passaggio generazionale incide profondamente sulla continuità e sullo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo senza articolarsi in un evento puntuale, ma sviluppandosi come un **percorso progressivo** che richiede una pianificazione accurata e una gestione consapevole.²³

Nella sua accezione più generale, il passaggio generazionale può essere identificato come quel momento in cui il controllo dell'impresa viene trasferito da una generazione all'altra, non solo in termini proprietari, ma anche in termini gestionali. Tuttavia, questa breve definizione non esaurisce la complessità del fenomeno, che comporta una dirompente **ridefinizione degli equilibri tra famiglia e impresa**, nonché una riorganizzazione dei ruoli e delle responsabilità. Il paradosso è che la successione rappresenta sia un momento di discontinuità, sia una grande opportunità di evoluzione.

Tuttavia, la letteratura ha evidenziato come il passaggio generazionale sia uno dei principali fattori di rischio per la sopravvivenza delle imprese familiari. Sono numerose le evidenze empiriche che mostrano come una percentuale significativa di imprese non riesce a

²² Immagine generata tramite agenti AI

²³ Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Succession Planning as Planned Behavior*. *Family Business Review*.

superare con successo questo momento fisiologico e, se la percentuale di chi riesce nell'intento è più alta tra la prima e la seconda generazione, *il numero di imprese che portano a termine con successo questa fase si riduce drasticamente nei passaggi successivi alla seconda generazione.*²⁴

E proprio questo dato a sottolineare l'importanza di una gestione attenta e di un processo strutturato.

La complessità di questo avvenimento riguarda principalmente le **dinamiche relazionali**: durante la successione possono sorgere forti tensioni tra i diversi soggetti coinvolti, specialmente per quanto riguarda la scelta del successore. Inoltre, molto spesso il fondatore rappresenta un ruolo centrale e difficilmente sostituibile. Egli non è soltanto il proprietario dell'impresa, ma rappresenta anche il principale punto di riferimento in termini di visione, relazioni e competenze, la sua uscita può quindi determinare una perdita significativa di conoscenze e leadership, che, però, potrebbe essere gestita attraverso un processo graduale di responsabilizzazione delle generazioni future.

In altri casi non poco frequenti, la difficoltà principale è legata alla cosiddetta **resistenza del fondatore**, ossia la tendenza che l'imprenditore ha nel mantenere il controllo dell'impresa anche in presenza di una nuova generazione potenzialmente pronta per subentrare.

Questo fenomeno può rallentare il processo di successione e impedire all'impresa di innovarsi con chiari effetti negativi sulla competitività.

È chiaro però che, oltre alle criticità, vi sono anche molte opportunità di sviluppo, come l'introduzione di nuove competenze, una maggiore apertura verso l'innovazione e una diversa sensibilità nei confronti dei cambiamenti del contesto competitivo. Per questo, la successione può essere interpretata come un momento di **rinnovamento strategico** in cui l'impresa può ridefinire il proprio posizionamento competitivo.

La capacità di cogliere questa opportunità dipende in larga misura dal modo in cui il processo di successione viene gestito. Tendenzialmente, una buona pianificazione può aiutare a ridurre i rischi e le evidenze empiriche mostrano come avviare il processo con largo anticipo, definendo in modo chiaro e trasparente i ruoli e le responsabilità e le modalità di trasferimento delle competenze, posso apportare enormi benefici alla successione.²⁵

Anche se si è soliti pensare al passaggio generazionale come al momento in cui un padre affida la proprietà della impresa che ha creato al proprio figlio, il passaggio generazionale

²⁴ Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass.

²⁵ Lansberg, I. (1988). *The Succession Conspiracy*. *Family Business Review*, 1(2), 119-143; Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Succession Planning as Planned Behavior*. *Family Business Review*.

può in realtà assumere diverse configurazioni a seconda delle scelte della famiglia e dalle caratteristiche dell'impresa.

Se da un lato la successione può avvenire all'interno della famiglia, con il trasferimento sia della proprietà che della gestione da una ad un'altra generazione, dall'altro lato la famiglia può mantenere il controllo della proprietà ma affidare la gestione a dei manager esterni. In altri casi ancora, il passaggio può avvenire completamente al di fuori della famiglia, cedendo l'impresa a soggetti terzi.

La scelta di quale opzione intraprendere dipende da vari fattori come la presenza di eredi interessati e competenti, le esigenze di sviluppo dell'impresa e le condizioni del mercato stesso.

Quello che conta è che la decisione sia il risultato di un **processo consapevole e condiviso**, che tenga conto non solo degli obiettivi economici ma anche delle esigenze della famiglia. In tal senso, un aspetto particolarmente rilevante riguarda la **formazione delle nuove generazioni**: affinché il passaggio generazionale avvenga con successo, i membri della famiglia destinati a subentrare nella gestione devono acquisire le competenze necessarie per svolgere il proprio ruolo. Ciò può avvenire attraverso percorsi di formazione formali, esperienze lavorative all'esterno dell'impresa o ad un progressivo inserimento nell'attività di governance. *Qualora le nuove generazioni non siano preparate, la stabilità e la continuità dell'impresa potrebbero essere messe a dura prova.*

Definire gli assetti di governance in modo chiaro e trasparente deve essere una delle priorità nella gestione del passaggio generazionale, distinguendo in modo netto i ruoli familiari e i ruoli aziendali al fine di *evitare sovrapposizioni e conflitti e garantendo al contempo che alla guida dell'impresa vi siano figure competenti.*

Quanto esposto fino a questo punto è stato riepilogato attraverso un'analisi SWOT, presentata nell'immagine sottostante:



Definire regole chiare e condivise è pertanto un elemento essenziale per gestire questa fase con successo. Anche in tal senso, una figura professionale che conosca in profondità le dinamiche familiari e dell'impresa stessa, può aiutare nel definire in modo chiaro e trasparente i ruoli, le responsabilità e le aspettative che gravano sui vari membri della famiglia durante questa fase di transizione.

2.5. Considerazioni conclusive sulle imprese familiari

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha permesso di evidenziare la natura fortemente complessa delle imprese familiari, evidenziando le principali caratteristiche strutturali, le dinamiche evolutive e le criticità gestionali. Di fatto, l'impresa familiare è un modello organizzativo peculiare in cui la dimensione economica e quella familiare risultano strettamente intrecciate, sviluppando così un ecosistema caratterizzato da equilibri delicati ed in costante evoluzione.

Uno degli elementi più rilevanti che è emerso nel corso dell'analisi è rappresentato dalla sovrapposizione tra Famiglia Proprietà e Impresa: tale sovrapposizione costituisce il tratto distintivo delle imprese familiari e ne determina al contempo sia i punti di forza che quelli di debolezza.

Da un lato permette di sviluppare una forte identità aziendale, una visione strategica coerente e una forte coesione interna, dall'altro, però, può generare conflitti, inefficienze e difficoltà decisionali, specialmente in assenza di meccanismi di governance adeguati.

Abbiamo visto come l'orientamento dell'impresa familiare sia di lungo periodo, il quale si sviluppa attraverso una prospettiva intergenerazionale, che si traduce in una maggiore sensibilità nelle scelte strategiche e al contempo una minore propensione al rischio e ai risultati di breve periodo. In questo sistema, il cosiddetto capitale paziente rappresenta una risorsa fondamentale, che permette all'impresa di affrontare fasi di difficoltà e squilibrio senza ricevere pressione da stakeholder esterni e compromettere gli orientamenti strategici.

Abbiamo visto anche che le imprese familiari sono contraddistinte da una forte resilienza e che spesso si dimostrano più capaci di resistere agli shock economici rispetto alle imprese non-familiari. Questa capacità innata è la risultante di vari fattori, tra cui stabilità della governance, il coinvolgimento della famiglia e la capacità di adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo.

Accanto a questi elementi di forza, l'analisi ha mostrato anche alcune criticità tipiche delle imprese familiari. Tra queste assumono particolare rilevanza la difficoltà di separare la dimensione familiare da quella aziendale, la presenza di conflitti interni e la scarsa formalizzazione dei processi decisionali. Se non adeguatamente gestite, queste criticità possono compromettere l'efficienza e la capacità di sviluppo dell'impresa stessa, rendendo necessario un intervento esterno volto a rafforzare gli assetti di governance.

L'analisi delle strategie di sviluppo e dei processi di internazionalizzazione ha evidenziato poi come le imprese familiari siano chiamate a confrontarsi con un contesto competitivo sempre più complesso e globale: in questo scenario la capacità di innovare e di aprirsi a nuovi mercati, adottando modelli gestionali più strutturati, rappresenta un fattore determinante per il

successo. Tuttavia, spesso viene richiesto un equilibrio tra continuità e cambiamento: da un lato preservare i valori e le competenze distintive, dall'altro adottare un approccio più aperto e flessibile in grado di cogliere le opportunità offerte dall'esterno.

In questo quadro, il passaggio generazionale si dimostra uno dei momenti più critici nella vita dell'impresa familiare. Esso rappresenta una fase di transizione complessa, che può rappresentare sia un forte rischio, che una grande opportunità di rinnovamento.

Un ultimo aspetto che è emerso dall'analisi e che a mio avviso è importante da sottolineare riguarda la varietà di configurazioni che le imprese familiari possono assumere. La letteratura evidenzia una forte eterogeneità legata a fattori come dimensione, grado di coinvolgimento della famiglia e fase del ciclo di vita. Questa diversità implica che non esista un unico modello di fare impresa familiare ma che sia necessario adottare un **approccio analitico per individuare la soluzione più adeguata ad un modello specifico**.

Alla luce di quanto esposto, appare evidente che le imprese familiari rappresentano un modello organizzativo complesso che richiede competenze specifiche per essere compreso e gestito. Da qui, emerge la necessità, per questa particolare categoria di impresa, di avere un supporto esterno frequente e competente. Tale esigenza deriva dalla complessità delle dinamiche interne e dalla necessità di affrontare sfide sempre più articolate. Nello specifico, la sovrapposizione tra famiglia e impresa rende difficile adottare criteri oggettivi nelle decisioni, soprattutto in presenza di conflitti o di divergenze tra i membri della famiglia. In presenza di queste dinamiche, un soggetto esterno può contribuire a introdurre una prospettiva più razionale e favorire un processo decisionale più equilibrato.

Personalmente ritengo che il momento più critico, nel quale risulta imprescindibile un supporto esterno ad alto valore aggiunto, sia rappresentato dal passaggio generazionale: la gestione della successione richiede competenze specifiche non solo in materia tecnica (contabile e giuridica), ma anche capacità di mediazione tra le diverse esigenze dei vari membri della famiglia e dell'impresa; capacità che, a causa del forte coinvolgimento emotivo, difficilmente possono essere sviluppate all'interno dell'organizzazione.

Oltre a ciò, anche i processi di crescita evidenziano la necessità di competenze esterne, che difficilmente un'impresa familiare può internalizzare: la apertura verso nuovi mercati e l'adozione di strategie strutturate richiedono conoscenze approfondite su tematiche di natura economico- finanziaria, normativa e strategica, che non sempre è facile reperire all'interno del perimetro aziendale.



In questo contesto emerge con chiarezza il ruolo potenziale di figure professionali che possano affiancare l'imprenditore e supportarlo nelle scelte più rilevanti.

La presenza di un soggetto esterno qualificato consente di ridurre il gap tra dimensione familiare e esigenze di sviluppo dell'impresa, contribuendo a migliorare la qualità delle decisioni e a rafforzare la competitività.



3. La figura del commercialista

L'analisi condotta nel capitolo precedente ha evidenziato come le imprese familiari siano caratterizzate dall'intreccio tra tre sistemi distinti ma interdipendenti: famiglia, proprietà e impresa. Tale sovrapposizione genera dinamiche complesse, in cui logiche economiche, relazionali e patrimoniali coesistono e si influenzano reciprocamente, dando luogo a dinamiche organizzative e decisionali specifiche.

In questo contesto, la gestione dell'impresa non può essere interpretata esclusivamente attraverso categorie economico-aziendali tradizionali, ma richiede la capacità di comprendere e governare anche le dimensioni familiari e relazionali che incidono sui processi decisionali.

Proprio alla luce di tale complessità emerge la necessità di approfondire il ruolo di quelle figure professionali che operano in qualità di mediatori all'interno di questo sistema articolato.

Tra queste, specialmente nel panorama taliano, il commercialista assume una posizione particolarmente rilevante, assumendo un ruolo centrale se si considera il peso economico e sociale delle imprese familiari, che rappresentano la componente prevalente del tessuto imprenditoriale italiano e costituiscono un elemento fondamentale per la crescita e la stabilità del sistema economico nel suo complesso.

La diffusione di tali realtà e la complessità delle dinamiche che le caratterizzano rendono quindi imprescindibile una riflessione approfondita sulla figura del commercialista e sulle modalità con cui essa si è evoluta nel tempo.

Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo si propone di analizzare l'evoluzione che ha contraddistinto la figura del commercialista, al fine di comprenderne le caratteristiche attuali e le possibili traiettorie di sviluppo future.

In particolare, si procederà attraverso una prima ricostruzione della storia della professione, dalla sua origine fino agli sviluppi più recenti, evidenziando i principali momenti di trasformazione e i fattori che ne hanno determinato l'evoluzione. Successivamente, l'analisi si concentrerà sulle dinamiche contemporanee che stanno ridefinendo il ruolo del commercialista, con particolare attenzione ai processi di innovazione tecnologica e ai cambiamenti che si stanno verificando nel settore.

Infine, il capitolo porrà l'attenzione sulle prospettive future della professione, alla luce delle principali tendenze evolutive individuate in letteratura e nei report di settore.



In questo modo, l'analisi della figura del commercialista si inserisce in continuità con quanto emerso nello studio delle imprese familiari, contribuendo a delineare il ruolo che tale professionista è chiamato a svolgere in un sistema economico sempre più complesso e interconnesso.

Secondo l'enciclopedia Treccani viene definito commercialista il "Professionista, fornito della laurea in economia e commercio (il cui titolo è perciò, più esattamente, dottore commercialista), al quale è per legge riconosciuta competenza tecnica nelle materie commerciali, economiche, finanziarie, tributarie e di ragioneria, previo conseguimento della relativa abilitazione professionale e l'iscrizione nell'apposito albo, tenuto dal Consiglio dell'ordine".

Da questa prima definizione ci appaiono chiari alcuni elementi centrali della professione: *in primis* il commercialista è un laureato in materie economiche, in secondo luogo egli possiede competenze tecniche tra loro molto eterogenee, per quanto impropriamente catalogabili all'interno del vasto filone dell'economia, il che presuppone la possibilità di erogare una vastità di servizi non indifferente. Infine, essere un commercialista presuppone l'iscrizione ad un albo.

Tuttavia, come vedremo meglio nel corso del capitolo, se la laurea e l'iscrizione all'albo risultano elementi necessari, seppur non sufficienti per ottenere una propria quota di mercato, l'eterogeneità delle competenze non sempre rispecchia la realtà degli studi professionali presenti in Italia, così come i bisogni e le esigenze richieste dalle imprese familiari.

3.1. La storia della professione

3.1.1. Dalle origini alla creazione dell'albo

Le prime vere annotazioni contabili vennero incise al tempo dei Sumeri su tavolette d'argilla, circa cinquemila anni orsono. Tuttavia, solo a partire dall'epoca romana si può iniziare a parlare di aggregazioni professionali. In questo periodo storico nacquero i *collegia opificum*, associazioni che avevano lo scopo di riunire diverse figure professionali in materia contabile, come i *calculatores*. Costoro avevano lo scopo di dettare le norme di amministrazione della professione e rilasciare le licenze. Questo tipo di organizzazione proseguì fino al medioevo, quando nel 1300 a Milano alcuni *pionieri* cominciarono ad organizzarsi in corporazioni. Nacque così la prima qualifica professionale, quella del "rasonato"²⁶, il quale altro non era che il responsabile della contabilità pubblica. Tuttavia, solo nel 1581 avvenne il primo riconoscimento formale della professione, quando a Venezia venne istituito il "Collegio Dei Rasonati".

Il motivo per cui venne istituito questo collegio è che in quegli anni a Venezia affiorarono moltissime frodi contabili dovute principalmente a una carente tenuta della contabilità pubblica, il che portò alla necessità di formare una classe professionale adeguata. Infatti, Venezia nel sedicesimo secolo si trovava ad affrontare un periodo prospero ma complicato: eccelleva nel settore mercantile e da poco aveva cominciato a brillare anche nel settore industriale e terziario. Tuttavia, questo sviluppo aveva reso necessario migliorare la gestione della contabilità pubblica e, per questo motivo, lo stato Veneziano andò ad inquadrare una professione che di fatto già esisteva da tempo, fornendo però una carica pubblica da conferire mediante valutazione.

Al tempo, la categoria dei contabili faceva parte di una classe sociale affine a quella degli avvocati, dei notai e degli artisti. Di fatto, la professione ha iniziato a svilupparsi per soddisfare degli interessi privati, ma ha ricevuto un vero e proprio riconoscimento solo quando è stata chiamata a svolgere attività e funzioni di interesse pubblico.²⁷

In quegli anni, il collegio dei ragionati era composto da 75 membri a cui potevano iscriversi solo i cittadini veneziani, purché non esercitassero attività manuali²⁸, non avessero condanne penali e solo dopo il superamento di un esame.

²⁶ Il termine rasonato deriva dal latino Ratio – Rationis, che nel linguaggio latino aveva un campo semantico piuttosto ampio. Nel corso del medioevo assume rilevanza relativa all'accezione di calcolo o conteggio.

²⁷ Lo storico Frederic C. Lane definiva Venezia un centro del "capitalismo controllato", citando testualmente: "Among the many cities men have made, Venice stands out as a symbol of beauty, of wise government, and of communally controlled capitalism".

²⁸ Era necessario che i cittadini veneziani non avessero svolto attività manuali ("arte meccanica") per almeno tre generazioni consecutive affinché gli venisse riconosciuta la cittadinanza d'origine.

Si venne così ad inquadrare una professione contabile libera, garante di una gestione del denaro pubblico e di corretti rapporti economici fra privati e fra privati ed enti pubblici con lo scopo di efficientare la gestione dei tributi; sarà proprio il termine rasonato che si trasformerà poi in “ragionato” fino a diventare nel corso dell'Ottocento “ragioniere” che è la parola che noi tutti conosciamo.

Il riconoscimento della professione di ragioniere avvenne nel 1906, mentre per quello della professione di dottore commercialista bisogna aspettare il 1913, quando i primi laureati in scienze economiche commerciali sentirono la necessità di distinguersi dai ragionieri, chiedendo così l'istituzione di un organismo unitario indipendente. Tuttavia, una netta distinzione tra i due ordini avvenne solo nel 1929 con il Decreto n. 103.

Nonostante questo provvedimento attribuì lo status giuridico di libera professione, non venne istituito alcun albo né tantomeno vennero assegnate delle competenze specifiche alla categoria. Per questo, bisogna attendere fino al 1953 quando con il D.P.R. 27 ottobre 1953 venne costituito l'ordinamento della professione di Dottore Commercialista e l'ordinamento della professione di Ragioniere e Perito Commerciale, in cui vennero delineati i due ordini professionali e i requisiti per l'iscrizione all'uno o all'altro albo.

Le attività di competenza dei dottori commercialisti come descritto nel DPR 27 ottobre 1953 vennero racchiuse in sei punti²⁹:

- a) l'amministrazione e la liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni;
- b) le perizie e le consulenze tecniche;
- c) le ispezioni e le revisioni amministrative;
- d) la verifica e ogni altra indagine in merito alla attendibilità di bilanci di conti di scritture e di ogni altro documento contabile delle imprese;
- e) i regolamenti e le liquidazioni di avarie;
- f) le funzioni di sindaco e di revisore nelle società commerciali.

Inoltre, venne indicato che tale elenco non precludeva in alcun modo l'esercizio di ogni altra attività professionale, così da lasciare un ventaglio di attività aperto per lo sviluppo di competenze in relazione all'evoluzione della domanda di mercato in modo tale da garantire una dinamica professionale in costante aggiornamento.

²⁹ Pubblicato nella G.U. 11 febbraio 1954, n.34

3.1.2. Gli sviluppi degli anni '70 e '80³⁰

I primi anni '70 si contraddistinsero per un forte cambiamento di carattere tributario: molte imposte dirette ed indirette vennero sostituite e vennero anche dettate delle nuove linee guida per le agevolazioni fiscali.

Tutti questi cambiamenti di carattere tributario fecero inevitabilmente sorgere il bisogno di affiancare alle imprese delle figure altamente specializzate che facilitassero il pagamento dei tributi allo Stato. La domanda di servizi professionali erogati dai commercialisti fu per tanto incentrata sulla **materia fiscale**. Possiamo pertanto definire il commercialista degli anni '70 come una sorta di esperto fiscale e contabile.

Il mercato iniziò a cambiare solo dagli anni '80, quando le imprese iniziarono ad avere bisogno di una figura che non solo le affiancasse nel corretto pagamento dei tributi, ma che fosse allo stesso tempo capace di supportarle nello sviluppo aziendale. Da allora, alcuni commercialisti acquisirono sempre più la veste di consulenti, capaci di affiancare l'imprenditore negli sviluppi strategici, economici ed organizzativi. È proprio in questo periodo che iniziò per molti a crearsi un vero rapporto fiduciario tra imprenditore e commercialista, dove quest'ultimo aveva il compito di affiancare il primo nello sviluppo del proprio business, così da far ritenere il commercialista una sorta di "**consigliere d'affari**"³¹.

Un fenomeno importante di questo periodo fu lo sviluppo di società fiduciarie, di revisione e di consulenza, le quali svolgevano di fatto attività professionale attraverso veicoli ed organizzazioni tipici dell'impresa.

³⁰ Si veda la nota a piè di pagina n.° 37

³¹ Fontana, A. (1987). *Le funzioni professionali del commercialista nell'impresa*. Ipsoa.

3.1.3. Il commercialista negli anni '90³²

L'ultima decade del XX secolo è stata caratterizzata da un' economia in forte crescita e cambiamento. Nonostante in questi anni il 75% delle imprese avesse dimensioni medio-piccole, attraverso la progressiva integrazione europea ed il conseguente recepimento delle direttive comunitarie e anche grazie alla crescente tendenza ad internazionalizzare l'attività, si svilupparono nuovi stili imprenditoriali ed altre forme organizzative non tipiche nel panorama italiano.

Questo determinò per i commercialisti una forte frammentazione della domanda, che poteva essere suddivisa in 3 macro-categorie la cui discriminante era la tipologia di servizi offerti alle imprese:

1. **Domanda minimale**, correlata alle imprese operanti nel territorio, che non hanno risentito dello sviluppo tecnologico o dell'apertura ai mercati europei. Per questa categoria i servizi riguardavano prevalentemente adempimenti burocratici obbligatori.
2. **Domanda addizionale**, strettamente legata al tasso di crescita delle imprese e al progressivo superamento dei bisogni obbligatori. Parliamo di necessità che vanno ben oltre le richieste burocratiche, ma che invece hanno a che vedere con un forte coinvolgimento nella vita aziendale: per questa categoria i servizi riguardavano l'analisi di bilancio, il contenzioso, le cariche sociali, oppure ancora analisi organizzative o strategiche.
3. **Domanda avanzata**, fortemente connessa alla necessità di fronteggiare situazioni nuove e molto complesse, come consulenza valutaria, contrattualistica, societaria internazionale o ancora quotazioni in borsa o check up economico-finanziari.

Dunque, sulla base di queste esigenze, negli anni '90 si sono formate tre categorie distinte di commercialisti:

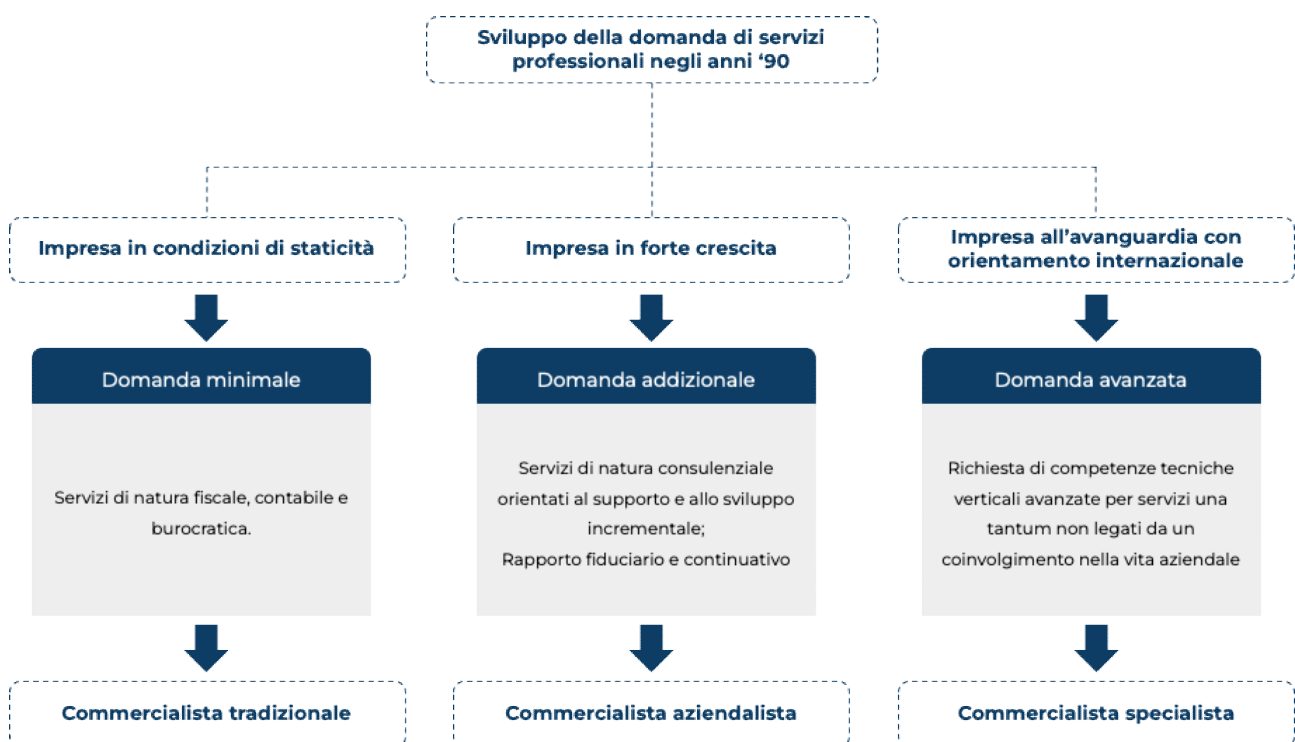
- a) Il **commercialista tradizionale**, caratterizzato da un'organizzazione individuale e da servizi prevalentemente legati alla burocrazia o ad attività obbligatorie.

³² Quanto verrà trattato in questo paragrafo è frutto di una ricerca condotta sui contributi di Cantagalli, A. (2004). *Il dottore commercialista: Formazione, professione, etica*. Il Mulino; Geraci, S. (2003). *Storia dei ragionieri dalle origini al XX secolo*. CNR; Barassi, D., Bordignon, M., & Marchesi, A. (1991). *Il dottore commercialista degli anni Novanta*. FrancoAngeli.

Questi testi sono stati utilizzati anche per comporre i paragrafi precedenti. Ho pertanto evitato di riportare un numero eccessivo di riferimenti nei paragrafi relativi alla storia della professione, che vuole in ogni caso fungere da contorno rispetto al tema centrale che riguarda le prospettive di sviluppo in relazione ai bisogni delle imprese familiari.

- b) Il **commercialista aziendalista**, colui che interviene nella gestione dell'impresa e spesso sfrutta un'organizzazione più ampia e ramificata, coinvolgendo professionisti con orientamenti competenze fra loro eterogenee. Costui rappresenta una sorta di pioniere del panorama che si prospetta nel prossimo futuro.
- c) Il **commercialista specialista**, colui che svolge attività fortemente specifiche

L'immagine sottostante vuole fornire uno schema concettuale di come si è strutturata la domanda di servizi professionali nel corso degli anni '90 e di come ha conseguentemente reagito il mercato delle professioni.



Da queste tre categorie si possono poi evidenziare due orientamenti nello svolgimento della professione: da un lato abbiamo l'orientamento di **"difesa fiscale"**, per il quale il cliente chiede aiuto con lo scopo di ridurre l'imposizione fiscale e il commercialista rappresenta l'unico referente per queste imprese, che tendenzialmente sono di media o piccola dimensione ed a conduzione familiare. Dunque, partendo da una consulenza di natura fiscale si arriva poi ad erogare una consulenza totale, basata su strategia fiscale, finanziaria e strategica.

L'obiettivo primario rimane sempre quello di ridurre il carico fiscale, sul quale il commercialista ha deroga pressoché totale, ma nell'affiancamento di questo obiettivo, il professionista svolge anche il ruolo di consigliare nella gestione ordinaria e straordinaria

dell'azienda. Secondo questo orientamento, il commercialista oltre ad essere una figura di grandissimo rispetto sociale, ricopre così un ruolo di consigliere completo e onnisciente per l'imprenditore, quest'ultimo stringe infatti con lui un **rapporto di fiducia** e lo interpella a riguardo di tematiche tra loro molto diverse, data la vastità di conoscenze che il professionista possiede.

Dall'altro lato, però, il secondo orientamento è quello di un commercialista che viene interpellato solo ed esclusivamente per **quesiti di natura tecnico-specialistica**. La componente fiscale non è più così dominante e nella maggior parte dei casi le richieste riguardano la gestione economica, finanziaria e organizzativa dell'impresa, afferenti però a problemi di natura straordinaria. Non si parla più di piccole imprese, questo profilo di commercialista si rivolge a imprese di dimensioni rilevanti e spesso in un contesto di sviluppo dimensionale e tecnologico molto marcato. In quest' ottica, gli interlocutori a cui il professionista si rivolge non sono più l'imprenditore e i suoi familiari, ma iniziano ad essere presenti anche amministratori delegati e manager.

3.1.4. Il commercialista degli anni 2000

Viste alcune lacune letterarie riscontrate a riguardo di come sia cambiata la professione nel corso dei primi anni 2000, il presente paragrafo è stato redatto sulla base di interviste rivolte ad alcuni studi operanti nel territorio veneziano con lo scopo di comprendere come i soci fondatori abbiano percepito il cambiamento che ha contraddistinto il nuovo millennio.

Quello che è emerso dalla ricerca è che, in seguito alle varie riforme fiscali, le competenze richieste e gli **investimenti in software e hardware** necessari per adeguarsi ai nuovi standard operativi, hanno messo in crisi l'essenza stessa della professione del Dottore Commercialista.

Di fatto, il commercialista è stato costretto a reinventarsi, poiché, in seguito agli stravolgimenti di settore, spesso si è ritrovato senza il tempo necessario ad affiancare gli imprenditori nelle attività *business development*.

Coloro che erano abituati a lavorare da soli si sono ritrovati presto a fare i conti con procedure nuove e una mole di lavoro sempre più complessa e articolata: era come se il commercialista fosse diventato un impiegato dell'amministrazione finanziaria, sempre più impegnato in adempimenti imposti ai contribuenti e sempre meno preparato per gestire lo sviluppo tecnologico richiesto.

Gli intervistati ritengono che una larga fetta della responsabilità vada alle associazioni di categoria che non hanno saputo farsi valere nei confronti dell'amministrazione finanziaria.

Questi stravolgimenti imposti hanno fatto sì che nel corso degli anni 2000 si sono distinti due tipologie di professionisti: da un lato quello che rincorre, sempre in affanno, che per assolvere agli adempimenti fiscali dimentica il suo ruolo di consulente dell'imprenditore; così facendo egli passa dall'essere una aziendalista, che educa l'impresa al controllo di gestione, alla programmazione finanziaria e alla governance, ad essere percepito come "colui che fa pagare le imposte"³³.

D'altro canto, però, vi era anche il professionista più consapevole che, comprese le necessità e gli sviluppi del mercato, ha deciso di organizzare il proprio studio attraverso una forma più simile a quella aziendale, che non a quella professionale. In quest'ottica, la forma che prese maggior rilievo in quegli anni fu l'aggregazione professionale, dove ogni professionista manteneva la propria individualità ma collaborava con altri commercialisti per favorire quelle che in gergo aziendale vengono definite economie di scopo. L'obiettivo è garantire la consulenza fiscale, ma anche quella contabile e finanziaria, nonché il controllo di gestione.

³³ Questa accezione è comparsa più volte nel corso delle interviste.



Nonostante spesso l'imprenditore non riconoscesse queste competenze (e non sempre venissero retribuite) questa parte di professionisti continuava ad erogarle poiché convinta dell'importanza di educare il panorama imprenditoriale.

D'altronde, nei primi anni 2000 lo sviluppo economico si è dimostrato così frenetico e redditizio che agli imprenditori non serviva affinare le proprie arti gestionali o analitiche, poiché già abbondantemente remunerati attraverso le modalità adottate implicitamente.

Molto ancora è cambiato con la crisi del 2007, in seguito alla quale ci fu una dirompente carenza di redditività, che per molte imprese si tradusse nell'incapacità di adempiere alle proprie obbligazioni, arrivando inevitabilmente al fallimento.

In questi anni il commercialista perse il suo ruolo di guida, deteriorando lo stretto rapporto fiduciario che si era formato tra imprenditore e professionista.

Nonostante ciò, riferiscono gli intervistati, l'imprenditore cercava comunque una figura professionale più completa, che lo aiutasse e lo affiancasse nelle scelte organizzative e finanziarie, per le quali, per la prima volta, si sentiva inadeguato.

3.2. Prospettive di sviluppo future

La figura del commercialista si trova oggi in una fase di **profonda trasformazione**, determinata dalla correlazione di diversi fattori strutturali come l'innovazione tecnologica, la crescente complessità normativa, l'evoluzione delle aspettative dei clienti e i cambiamenti organizzativi che interessano il lavoro professionale.

Le fonti analizzate evidenziano come tale evoluzione non sia contingente, bensì espressione di un cambiamento sistemico destinato a ridefinire in modo sostanziale il ruolo stesso della professione.

In particolare, il Libro Verde delle Professioni³⁴ e il report Future Ready Accountant³⁵ convergono nell'individuare alcune direttrici di sviluppo comuni³⁶, sottolineando come il commercialista sia chiamato a evolvere da figura tecnico-operativa a soggetto sempre più integrato nei processi decisionali delle imprese, assumendo una funzione di supporto strategico e consulenziale. Tali evidenze sono ulteriormente confermate da analisi e studi di mercato sviluppati da operatori del settore tecnologico e gestionale, tra cui la software house TeamSystem S.p.A.

TeamSystem rappresenta oggi una delle principali realtà italiane nel campo delle soluzioni digitali per imprese e professionisti: parliamo di una tech company leader nello sviluppo di software gestionali e servizi digitali, con una presenza diffusa su tutto il territorio nazionale e in parte internazionale.

TeamSystem non si limita a fornire strumenti tecnologici, ma contribuisce attivamente alla definizione delle traiettorie evolutive della professione, anche e soprattutto attraverso il proprio progetto “BeLeader”, articolato in una serie di iniziative formative ed eventi dedicati agli studi professionali, aventi l'obiettivo di accompagnare i commercialisti nel processo di trasformazione e di individuare modelli organizzativi e strategici coerenti con le sfide del futuro.

Tali attività rappresentano un osservatorio privilegiato sulle dinamiche evolutive della professione, in quanto si fondano su un'interazione diretta con gli studi e su un'analisi concreta delle loro esigenze operative.

Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo si propone di analizzare in modo sistematico le principali prospettive di sviluppo della professione del commercialista,

³⁴ The European House – Ambrosetti, TeamSystem, & Euroconference. (2023). *Libro Verde delle Professioni*.

³⁵ Wolters Kluwer. (2024). *Future Ready Accountant Report – Edizione Europea*.

³⁶ I due contributi precedentemente citati hanno giocato un ruolo centrale nell'aiutarmi a comprendere quali sono le prospettive evolutive della professione. Quanto verrà esposto nei paragrafi successivi è, in parte, una rielaborazione di questi due contributi.

integrando i contributi dei report di settore con le evidenze derivanti dalle esperienze operative. L'obiettivo è quello di comprendere e ricostruire un quadro interpretativo utile per l'analisi successiva.

Dunque, questo capitolo vuole fungere da “cuscinetto” per introdurre quello successivo, nel quale verrà indagata la relazione tra l'evoluzione della professione del commercialista e le specifiche esigenze delle imprese familiari attraverso una serie di casi studio reali.

Il capitolo si articola in cinque paragrafi. Nel primo si analizzerà il passaggio da una funzione tecnico-contabile a un ruolo di partner strategico dell'impresa. Successivamente, verrà approfondito il ruolo della tecnologia e dell'intelligenza artificiale come fattori abilitanti della trasformazione. Il terzo paragrafo sarà dedicato all'evoluzione degli ambiti operativi, delle competenze e del capitale umano, mentre il quarto analizzerà la crescente centralità del cliente e la personalizzazione dei servizi. Infine, il capitolo si concluderà con una sintesi delle principali evidenze emerse e delle implicazioni per lo sviluppo futuro della professione.

3.2.1. Da tecnico contabile a partner strategico

Nel corso del precedente capitolo abbiamo osservato come già a partire dall'ultimo decennio del secolo scorso, il ruolo del commercialista abbia iniziato a modificarsi: il modello tradizionale, per il quale il commercialista altro non è che un esecutore di adempimenti fiscali e contabili, ha iniziato ad evolversi lentamente, per poi subire nel corso degli ultimi anni dei mutamenti ancora più profondi.

Questa trasformazione non è riconducibile a una semplice evoluzione operativa, ma è dovuta a un vero e proprio cambiamento del ruolo del professionista all'interno del sistema economico.

In passato, il valore di questa figura era legato alla capacità di garantire adempimenti formali corretti, assicurando la compliance normativa e fungendo da intermediario tra impresa e amministrazione finanziaria. Al giorno d'oggi, questo approccio non è più sufficiente: il contesto economico è caratterizzato da complessità crescente e cambiamenti repentini e le imprese necessitano di supporto decisionale avanzato e costante.

In questo scenario, il Libro verde delle professioni evidenzia con chiarezza come i professionisti siano chiamati a diventare dei veri e propri **partner strategici** per le imprese, assumendo dei ruoli attivi all'interno dei processi decisionali.

Questo cambiamento implica un'evoluzione profonda nella natura del rapporto tra professionista e cliente, implica lo spostamento da una logica di servizio a una logica di collaborazione strutturata e continuativa: il commercialista non può limitarsi a rispondere a esigenze normative o amministrative, ma deve partecipare alla definizione delle strategie aziendali, contribuendo a creare valore nel medio lungo periodo.

Il passaggio verso un ruolo consulenziale più ampio comporta come prima cosa un **ampliamento significativo dell'attività svolte**: accanto alle tradizionali competenze in ambito fiscale e contabile il professionista è chiamato a operare in ambiti quali la pianificazione finanziaria, il controllo di gestione, l'organizzazione aziendale e la gestione delle risorse umane.

In particolare, nelle piccole e medie imprese che costituiscono la struttura portante del tessuto economico italiano, il commercialista può svolgere una funzione sostitutiva o integrativa rispetto a figure manageriali spesso assenti all'interno dell'organizzazione.

Il perché queste figure, ritenute fondamentali dalla letteratura aziendalistica, siano assenti è di per sé molto banale: molto spesso le PMI, specie se a conduzione familiare, non sono attrattive per figure manageriali di alto profilo.³⁷

Nonostante in molti casi non sia capace di attrarre questi talenti, l'imprenditore non può, al giorno d'oggi e ancor di più in futuro, rinunciare a qualcuno che lo supporti nella lettura dei dati aziendali, nella valutazione delle alternative strategiche e nella gestione dei rischi.

Questo, si traduce inevitabilmente in una relazione tra il cliente e il professionista ancor più stretta, continuativa e fiduciaria: il rapporto non si limita più a momenti specifici legati agli adempimenti periodici, ma si sviluppa lungo tutto l'arco dell'attività aziendale, costruendo una relazione stabile.

Nonostante la fiducia sia sempre stata un elemento centrale per questa professione, al giorno d'oggi diventa ancor di più un asset strategico su cui costruire servizi a maggior valore aggiunto.

In tal senso, il commercialista è chiamato a sviluppare non solo competenze tecniche, ma anche *capacità relazionali, comunicative e consulenziali*, ritenute fondamentali per comprendere le esigenze del cliente e tradurle in soluzioni concrete.

Il report future ready accountant conferma e rafforza questa visione evolutiva, evidenziando come la professione stia già attraversando una fase di transizione verso modelli basati sulla consulenza strategica e sulla personalizzazione dei servizi.

Dalla ricerca è emerso che l'80% degli studi offre servizi di consulenza come attività principale o su richiesta e questo rappresenta un indicatore significativo della direzione intrapresa dal settore: la componente consulenziale non è più marginale o accessoria ma costituisce una parte integrante e crescente dell'offerta professionale.

L'evoluzione della domanda di consulenza è strettamente collegata alle nuove esigenze delle imprese clienti. I mercati sono sempre più competitivi con un quadro normativo in continua evoluzione, e le aziende hanno bisogno di figure che le supportino in attività che vadano oltre la mera gestione amministrativa: servono informazioni tempestive, analisi approfondite e indicazioni strategiche che permettano agli imprenditori di orientare le decisioni e migliorare le performance.

³⁷ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*. *Entrepreneurship Theory and Practice*; Bugamelli, M., & Lotti, F. (2018). *Productivity Growth in Italy: A Tale of a Slow-Motion Change*. Banca d'Italia; ISTAT. (2022). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*.

Il commercialista, grazie alla sua posizione privilegiata e alla conoscenza trasversale dell'impresa è nella condizione ideale per fornire questo tipo di supporto; per di più, passare da fornitori di servizi a consulenti di fiducia implica anche una trasformazione di come il professionista crea valore nel lungo periodo.

Tradizionalmente, il valore del servizio dipendeva dalla quantità di attività svolte e dal tempo impiegato per eseguirla; in questo nuovo paradigma, il valore è sempre più connesso alla qualità degli output fornito e alla capacità di anticipare i bisogni del cliente avendo un impatto positivo sulle performance aziendali.

Questo comporta inevitabilmente anche una revisione del modello di pricing, che si sposta da logiche basate sul tempo a logiche basate sul valore generato.

Nonostante il focus di questo paragrafo sia il cambiamento del ruolo della professione, è importante sottolineare che un contributo attivo a tale cambiamento è dettato dalle varie forme di digitalizzazione che hanno permesso di liberare risorse da attività a basso valore aggiunto, consentendo ai professionisti di dedicare maggior tempo alla consulenza.

I processi contabili e fiscali sono spesso automatizzati, riducendo il tempo necessario per gli adempimenti e creando le condizioni per un riposizionamento strategico della professione. Se pensiamo alla figura del commercialista “che rincorre” introdotta nel capitolo riguardante l'evoluzione degli anni 2000, questo rappresenta un **pragmatico cambio di paradigma**.

Inoltre, utilizzare strumenti avanzati di analisi dei dati consente al commercialista di offrire servizi più sofisticati ai personalizzati: la capacità di trasformare i dati in informazioni utili per il processo decisionale rappresenta uno degli elementi distintivi del nuovo professionista.

In quest'ottica, il commercialista evolve **da gestore di informazioni a interprete di dati**.

È chiaro, tuttavia, che oltre alle opportunità offerte da questa transizione, vi sono anche alcune criticità da tenere in considerazione. Prima tra tutte, i professionisti devono acquisire nuove conoscenze e sviluppare capacità che vanno oltre il tradizionale ambiente tecnico, includendo tipiche competenze manageriali, digitali e relazionali.

Inoltre, è necessario un cambiamento culturale all'interno degli studi professionali che davano adottare un *mindset* orientato all'innovazione e al miglioramento continuo. A questo riguardo, si potrebbero incontrare delle opposizioni non solo da parte di professionisti abituati a modelli operativi consolidati, ma anche la parte di clienti che potrebbero non essere consapevoli del valore aggiunto di questi nuovi servizi. In tal senso, riuscire a

comunicare efficacemente il proprio ruolo e dimostrare concretamente i benefici della consulenza, diventa un elemento cruciale per il successo della trasformazione.

L'immagine sottostante riporta uno schema sintetico di quanto esposto, con lo scopo di racchiudere in pochi passaggi la dinamica evolutiva della professione:



38



Per concludere, il passaggio da tecnico contabile a partner strategico rappresenta una delle principali direttrici evolutive della professione del commercialista questa trasformazione implica un cambiamento profondo nelle attività svolte, nelle competenze richieste e nel rapporto con il cliente. Il commercialista del futuro sarà sempre più un consulente capace di integrare competenze tecnico-strategiche e contribuire in modo attivo allo sviluppo dell'impresa.

3.2.2. Il ruolo della tecnologia e dell'intelligenza artificiale

Il ruolo della **tecnologia**, con particolare attenzione a quello **dell'intelligenza artificiale**, rappresenta oggi uno dei principali fattori di trasformazione della professione del commercialista. A differenza di quanto è accaduto in passato, quando l'innovazione tecnologica era considerata prevalentemente uno strumento di supporto al lavoro del professionista, il contesto attuale evidenzia un cambiamento molto radicale: la tecnologia non è più un solo elemento accessorio, ma rappresenta invece l'ambiente strutturale entro cui si sviluppa e viene ripensata l'attività professionale.

Il Libro verde delle professioni sottolinea esplicitamente come la digitalizzazione debba essere interpretata non come un obiettivo da raggiungere, ma come un fattore imprescindibile attraverso cui costruire il futuro delle professioni.

Questa trasformazione si manifesta innanzitutto attraverso un profondo ripensamento dei processi operativi: grazie all'automazione, resa possibile dalle tecnologie digitali, è possibile ridurre significativamente il peso delle attività a minor valore aggiunto, tradizionalmente legate alla registrazione, elaborazione e gestione di dati contabili e fiscali. Queste attività per lungo tempo hanno rappresentato il nucleo centrale della professione, ma oggi sono sempre più delegate a sistemi informatici avanzati, capaci di garantire maggiori livelli di precisione e rapidità.

L'automazione di cui parliamo non si limita a migliorare l'efficienza operativa, ma scaturlisce un effetto molto più profondo: libera tempo e risorse che possono essere riallocate ad attività a maggior contenuto consulenziale. Bisogna anche sottolineare che i sistemi digitali permettono di migliorare significativamente la qualità complessiva del servizio offerto, permettendo al professionista e alle imprese di **accedere in tempo reale ai dati**, di integrarli tra diverse piattaforme e condividerli con i clienti riducendo i tempi di attesa, aumentando la trasparenza e migliorando la capacità di monitoraggio delle performance aziendali.

In questo senso, la tecnologia diventa uno strumento fondamentale per rafforzare la relazione tra professionista e cliente favorendo un'interazione più continua e strutturata. È proprio questo elemento di automazione che permette di aumentare la centralità dei dati, i quali assumono un'importanza via via crescente nel nuovo paradigma professionale.

In passato, i dati erano principalmente oggetto di registrazione e archiviazione, ma oggi essi rappresentano una risorsa strategica per l'analisi e il supporto decisionale. La capacità di raccogliere, organizzare e interpretare grandi quantitativi informatizzati di dati consente al commercialista di offrire un valore aggiunto più significativo, trasformando i dati in conoscenza utile per l'imprenditore.

In questo contesto, il professionista non è più un semplice gestore di numeri, ma diventa interprete dei dati e ha la possibilità di individuare trend, criticità e opportunità. Le evidenze empiriche contenute nel report *Future Ready Accountant* confermano pienamente questa evoluzione: il report evidenzia come l'integrazione tecnologica consente agli studi professionali di semplificare i processi e migliorare la produttività, aumentando allo stesso tempo la redditività.

Tuttavia, questi benefici non si distribuiscono in modo uniforme all'interno del mercato, ma risultano maggiormente evidenti negli studi che hanno investito in modo più significativo nella digitalizzazione e nell'integrazione dei sistemi.

Questo suggerisce che la tecnologia non rappresenta solo un fattore di efficienza, ma un vero e proprio elemento capace di conferire al professionista un vantaggio competitivo: la possibilità di semplificare i processi permette di ridurre la complessità operativa e standardizzare le *operations*, migliorando sia la qualità del servizio che la coerenza delle prestazioni.

Si verifica pertanto un **duplice effetto positivo**: da un lato grazie alla maggiore efficienza è possibile ridurre i costi, dall'altro, offrendo servizi a maggior valore aggiunto, è possibile aumentare il prezzo medio di vendita.

Uno dei principali ambiti di applicazione degli agenti AI riguarda l'automazione delle attività ripetitive e standardizzate: gli algoritmi avanzati possono automatizzare processi complessi come la classificazione delle operazioni contabili, la riconciliazione dei dati e la gestione degli adempimenti fiscali, riducendo non solo il rischio di errore umano, ma migliorando allo stesso tempo velocità ed efficienza.

Inoltre, l' AI permette di supportare agevolmente i processi decisionali, analizzando grandi quantità di dati in tempi estremamente ridotti e individuando pattern e correlazioni che sarebbero difficilmente rilevabili attraverso l'analisi tradizionale. Questo consente al commercialista di fornire ai clienti informazioni più approfondite e tempestive migliorando la qualità delle decisioni aziendali.³⁹

In questa visione, l' AI non sostituisce il giudizio umano ma lo integra e lo potenzia attraverso strumenti avanzati di analisi e previsione. È possibile, infatti, sfruttare l' AI per effettuare delle analisi predittive attraverso modelli basati su dati storici e algoritmi di apprendimento

³⁹ Si sottolinea che stiamo parlando di prospettive future; attualmente non sono presenti nel mercato soluzioni tecnologiche così complete ed integrate.

automatico, elaborando così delle previsioni sulle performance future dell'impresa identificando potenziali rischi e opportunità.

Questo tipo di analisi rappresenta un valore aggiunto significativo per le imprese, in quanto possono adottare un approccio più proattivo e strategico nella gestione aziendale, ma anche per i professionisti, che prima dovevano impiegare un monte ore non indifferente per svolgere questo tipo di attività.

Nonostante la comprensibile e apparentemente giustificata paura di una sostituzione, emerge chiaramente come le potenzialità offerte dalla tecnologia non siano destinate a sostituire il professionista, ma piuttosto a **modificare profondamente il suo ruolo**, spostandolo dalla mera elaborazione di dati alla loro interpretazione e trasformazione in *insight* strategici.

Questo significa che, mentre le macchine si occupano sempre più delle attività operative, il commercialista è chiamato a concentrarsi su quelle attività che richiedono capacità critiche, giudizio professionale e competenze relazionali.

In questo contesto il professionista deve essere in grado di comprendere il funzionamento della tecnologia, valutarne le potenzialità e integrarle efficacemente nei processi di lavoro. È importante sottolineare però che la centralità del fattore umano rimane un elemento imprescindibile. Come evidenziato nel report, la tecnologia non può sostituire l'interazione personale e la consulenza diretta, che rappresentano il cuore della relazione con i clienti. Il vero elemento distintivo rappresenta **l'integrazione tra tecnologia e componente umana** migliorando da un lato l'efficienza e la qualità del servizio, dall'altro costruendo relazioni di fiducia e definendo strategie aziendali.

In conclusione, la tecnologia e l'intelligenza artificiale non devono essere interpretate come una minaccia per la professione del commercialista, ma come un'opportunità per ridefinirne il ruolo e aumentare il valore percepito dai clienti. Sta al professionista integrare efficacemente i nuovi strumenti nei propri processi operativi per poter affrontare le sfide future e cogliere le opportunità offerte da un contesto in continua evoluzione.

3.2.3. Evoluzione del ruolo del commercialista: ambiti operativi, competenze e capitale umano

Per comprendere appieno la trasformazione della professione del commercialista è necessario partire da una riflessione sugli ambiti di attività che caratterizzano questa figura. Tradizionalmente, il commercialista è stato identificato come un professionista tecnico operativo, impegnato prevalentemente nella gestione di adempimenti fiscali, contabili e amministrativi per conto delle imprese. Tuttavia, adottare questa rappresentazione al giorno d'oggi, risulta piuttosto riduttivo alla luce dell'ampliamento progressivo delle funzioni svolte e del ruolo sempre più centrale nei processi decisionali delle aziende.

Secondo il Libro verde delle professioni, il commercialista si configura sempre più come un vero e proprio **business partner** delle imprese, capace di supportare le organizzazioni non solo negli adempimenti, ma anche nelle scelte strategiche e gestionali.

Questo si può osservare specialmente nelle micro imprese e nelle PMI, per le quali il professionista è chiamato a svolgere un ruolo più esteso, che può includere attività di natura amministrativa nel complesso definitorio, supporto nella gestione delle risorse umane, assistenza nei processi di pianificazione finanziaria e coordinamento di diverse funzioni aziendali.

Questa evoluzione implica un ampliamento significativo del perimetro operativo della professione: accanto alle attività tradizionali si affermano **nuove aree di intervento**, tra cui consulenza strategica e controllo di gestione, pianificazione finanziaria, gestione di compliance normativa e supporto nei processi decisionali. La vera trasformazione non riguarda tanto l'effettivo svolgimento di queste attività, che come abbiamo visto nel capitolo dedicato allo sviluppo della professione, erano già abbondantemente trattate negli anni '90, quanto più il target a cui questi servizi sono rivolti: se in passato la domanda proveniva esclusivamente da imprese di grande dimensione, al giorno d'oggi la richiesta è esplosa anche per imprese di dimensione inferiore, che riconoscono sempre più la centralità dei dati nelle attività di pianificazione strategica e misurazione delle performance.⁴⁰

Proprio grazie a questo ampliamento il commercialista diventa una figura ibrida che combina competenze tecniche con capacità manageriali e consulenziali.

⁴⁰ OECD. (2021). *Enhancing SME Productivity*; Bugamelli, M., Lotti, F., Amici, M., D'Ignazio, A., Linarello, A., Manaresi, F., Palumbo, G., Sette, E., & Tonello, M. (2018). *Productivity Growth in Italy: A Tale of a Slow-Motion Change*. Banca d'Italia. Secondo tali contributi, le PMI presentano significativi gap manageriali interni e, per tale ragione, tendono a ricorrere sempre più frequentemente a servizi consulenziali esterni al fine di supportare i processi decisionali e migliorare le proprie performance.

Questa trasformazione si riflette inevitabilmente sul set di competenze richieste, che devono per forza ampliarsi in ambito digitale, analitico e relazionale. Avere a disposizione grandi quantitativi di dati ma non essere in grado di interpretarli correttamente comporta di fatto l'incapacità di adottare un vantaggio competitivo.

Inevitabilmente, il capitale umano assume un ruolo centrale e strategico. Se questo, da un lato, rassicura e protegge i professionisti dall'effetto sostituzione apportato dall'AI, dall'altro, può rappresentare una minaccia dettata dalla difficoltà sempre crescente nel reperire e trattenere talenti qualificati.

Secondo il report *Future Ready Accountant*, una delle principali criticità di questo settore è proprio rappresentata dalla carenza di giovani professionisti, fenomeno aggravato dall'evoluzione delle aspettative delle nuove generazioni, che richiedono ambienti di lavoro più flessibili, dinamici e orientati alla crescita professionale.

Gestire il capitale umano diventa quindi una leva fondamentale per la competitività degli studi professionali e questo non significa soltanto avere risorse qualificate, ma sviluppare un sistema organizzativo in grado di attrarre, valorizzare e trattenere i talenti.

In questo senso, il report sottolinea l'importanza di adottare strategie orientate al miglioramento delle condizioni di lavoro, allo sviluppo professionale continuo e alla creazione di una cultura aziendale positiva attraverso investimenti continui in formazione, indispensabili per mantenere aggiornate le competenze in un contesto in così rapido cambiamento.

Inoltre, l'adozione di modelli di lavoro più flessibili, che permettono di migliorare l'equilibrio tra vita professionale e personale, unito allo sviluppo di percorsi di carriera chiari e motivanti che consentono ai professionisti di crescere all'interno dello studio, sono potenti strumenti per sviluppare il proprio capitale umano, il quale, pertanto, non può essere considerato un semplice fattore produttivo, ma, in un settore come questo, rappresenta un elemento critico di successo, strettamente connesso alla capacità dello studio di innovare e adattarsi a mercati.

Ne deriva che questa trasformazione non coinvolga esclusivamente la professione del commercialista, ma travolga in modo profondo anche i modelli organizzativi degli studi professionali.

I modelli tradizionali sono spesso caratterizzati da una struttura di tipo familiare e da una forte concentrazione delle competenze in capo a pochi soggetti, ma questo mostra evidenti limiti dettati da un contesto sempre più complesso e dinamico.

Il Libro verde evidenzia come questi modelli non siano più sostenibili nel lungo periodo, richiedendo un ripensamento strutturale dell'organizzazione degli studi.

Una delle sfide principali riguarda proprio la necessità di superare logiche organizzative basate sull'accentramento e sulla scarsa formalizzazione dei processi, in favore di modelli più evoluti caratterizzati da più specializzazione, integrazione e capacità di adattamento.

Una pratica efficace per raggiungere questo tipo di obiettivi riguarda i processi di **aggregazione tra studi professionali**.

Aggregare permette di aumentare le dimensioni, favorendo economie di scala, scopo e volume e rendendo così gli studi più competitivi sul mercato. Inoltre, questa pratica favorisce la condivisione di competenze e l'integrazione di diverse professionalità, sviluppando strutture organizzative più articolate e capaci di rispondere a esigenze complesse.

Attraverso operazioni di aggregazione è anche possibile **introdurre nuove figure professionali** all'interno degli studi: da un lato rimarranno i profili tradizionali di commercialisti contabili e fiscali, dall'altro però emergeranno anche figure specializzate in ambito digitale e analitico, riflettendo la crescente complessità delle attività svolte e la necessità di disporre di competenze altamente specialistiche.

Il Libro verde sottolinea come gli studi più evoluti siano in grado di sviluppare modelli organizzativi complessi e specializzati, basati su una chiara definizione di ruoli e responsabilità e su una maggiore integrazione tra le diverse funzioni.

Questo approccio è dettato anche da un numero che negli ultimi anni si è fatto sempre più crescente di nicchie di mercato in cui un commercialista può operare.

Di fatto, ricondurre la figura del commercialista a un'unica funzione tecnico contabile, come abbiamo detto più volte, rappresenta un errore strategico.

Oggi i commercialisti operano in una pluralità di nicchie di mercato, tra loro eterogenee ma allo stesso tempo interconnesse.

In primo luogo, emergono le **aree tradizionali** della professione, tra cui la consulenza fiscale contenzioso tributario e la consulenza del lavoro. Queste continuano a rappresentare il nucleo storico dell'attività, ma ad esse si affiancano ambiti consolidati ma a maggiore complessità tecnica come la revisione legale, le funzioni giudiziarie e il diritto delle imprese, nei quali il commercialista svolge un ruolo di garanzia e di supporto al sistema economico-giuridico.

Accanto a queste aree, esistono delle altre nicchie a elevato valore aggiunto che rappresentano oggi i **principali driver di evoluzione** della professione.



Tra queste assumono un ruolo centrale la **consulenza di impresa**, il controllo di gestione, la corporate governance e le attività legate alla finanza aziendale.

In questi ambiti, il commercialista non si limita a fornire supporto tecnico ma partecipa attivamente ai processi decisionali delle imprese, contribuendo a definire strategie e a creare valore.

Inoltre, un ulteriore ambito di specializzazione, riguarda il supporto a specifici settori o contesti istituzionali, come il **terzo settore e gli enti locali**, che richiedono competenze normative e gestionali peculiari.

Infine, emerge anche un'area in forte crescita e importanza, rappresentata dalla **sostenibilità e dai criteri ISG** che riflette l'evoluzione dei contesti economico e regolatorio e apre così la professione a nuove opportunità.

Queste nicchie di mercato possono essere rappresentate in modo molto intuitivo dall'immagine sottostante, pubblicata dall'ODCEC per fare chiarezza sulle prospettive di lavoro offerte dalla professione di commercialista:



41

Un ulteriore elemento da non trascurare è rappresentato dalla **digitalizzazione**, che consente una maggiore scalabilità delle attività e un accesso facilitato a nuovi mercati. Le tecnologie digitali permettono infatti di superare i limiti geografici tradizionali, offrendo i propri servizi a clienti situati in diverse aree geografiche e ampliando così le opportunità di crescita.

Allo stesso tempo, la digitalizzazione permette anche di standardizzare e automatizzare alcuni processi, migliorando ulteriormente l'efficienza e riducendo costi operativi.

In questo contesto, il modello organizzativo dello studio professionale tende a evolvere verso una struttura più simile a quella delle **imprese di servizi avanzati**, caratterizzate da elevata specializzazione, da forte integrazione tecnologica e da una gestione strategica delle risorse umane.

⁴¹ Immagine sviluppata e pubblicata dall'ODCEC.

3.2.4. Centralità del cliente e personalizzazione dei servizi

La centralità del cliente rappresenta una delle trasformazioni più rilevanti nel processo evolutivo della professione del commercialista e con essa non si sta semplicemente facendo riferimento all'idea di prestare attenzione ai bisogni dei clienti e di garantire un'esperienza di acquisto di alto livello⁴², bensì si intende un vero e proprio cambio di paradigma nel modo di concepire il servizio professionale.

Se in origine il rapporto tra professionista e cliente era prevalentemente fondato su una logica transazionale, legata all'esecuzione di specifici adempimenti normativi, nel corso degli ultimi decenni la tendenza è stata quella di abbracciare un rapporto più stretto e confidenziale, andando poi spostarsi oggi in una relazione caratterizzata da una continuità tale per cui il cliente non diventa più una figura da supportare lungo le varie fasi che contraddistinguono il ciclo di vita della sua impresa, bensì diventa il fulcro attorno al quale si costruisce l'intera proposta di valore dello studio.

Si tratta di un cambiamento strettamente connesso all'evoluzione delle aspettative delle imprese, che operano in un contesto sempre più complesso, dinamico e competitivo. La centralità del cliente diventa in tal senso una variabile strategica fatta di intimità, fiducia e rispetto reciproco.

Le aziende, in particolar modo quelle piccole, medie e tra queste si includono anche e soprattutto quelle a conduzione familiare, non richiedono più esclusivamente supporto nella gestione degli adempimenti fiscali, amministrativi o finanziari, ma manifestano un bisogno sempre più crescente di accompagnamento nelle scelte strategiche, nella gestione dei rischi e nella pianificazione dello sviluppo.

Il report Future Ready Accountant evidenzia chiaramente come le imprese richiedono servizi sempre più personalizzati, con maggior supporto decisionale e relazioni più strette e continuative con i propri consulenti. Tali esigenze riflettono un cambiamento profondo nella percezione del ruolo del commercialista, che viene sempre più considerato un interlocutore privilegiato è un partner affidabile nel processo di creazione di valore.

Partendo da questa ipotesi, la **personalizzazione dei servizi** rappresenta uno degli elementi centrali di questa trasformazione. In un contesto caratterizzato da forte eterogeneità tra le imprese, sia in termini di dimensioni, che in termini di gestione, non è più possibile adottare un approccio standard: ogni cliente ha esigenze specifiche, legate al proprio modello di

⁴² Con esperienza di acquisto si intende ogni fase della transazione, nel senso contabile del termine, ossia dal momento in cui sorge un bisogno al cliente fino a quello in cui il servizio non è stato erogato ed il cliente ha provveduto al pagamento.

business, alla propria struttura organizzativa, al contesto competitivo in cui opera e alla fase del ciclo di vita in cui si trova. Il commercialista è pertanto chiamato a sviluppare delle capacità di ascolto e di analisi che consentono di comprendere in profondità tali esigenze e tradurle in soluzioni su misura.

La relazione tra commercialista e cliente assume quindi una dimensione sempre più **fiduciaria**, lo stesso Libro verde delle professioni sottolinea come il rapporto di fiducia rappresenti uno degli asset fondamentali su cui costruire il futuro della professione. Tale fiducia non deriva però solo ed esclusivamente dalla competenza tecnica, ma si costruisce nel tempo attraverso la capacità di **comprendere il cliente** e di **essere presenti nei momenti critici** fornendo supporto costante e affidabile.

La fiducia si alimenta anche attraverso la continuità della relazione, se in passato il rapporto del cliente era spesso limitato a momenti specifici legati ad adempimenti periodici, oggi si sviluppa lungo tutto il ciclo di vita dell'impresa.

Il commercialista deve essere un interlocutore stabile, coinvolto nelle diverse fasi della gestione aziendale, della pianificazione strategica della gestione operativa e più in generale, in quei momenti che sono fortemente contraddistinti da cambiamenti.

L'obiettivo è dunque sviluppare le competenze che vadano oltre l'ambito tecnico, migliorando capacità comunicativa, empatia, capacità di negoziazione, gestione delle relazioni interpersonali e soprattutto la capacità di ascolto.

Il ruolo del commercialista è anche quello di tradurre concetti complessi in informazioni comprensibili, che possano supportare l'imprenditore nelle scelte attraverso un dialogo continuo e costruttivo. Diventa rilevante in questo scenario la capacità di analizzare scenari complessi, nei quali sono coinvolte soluzioni integrate e multidisciplinari. Il commercialista deve quindi adottare un approccio sistemico, considerando non solo gli aspetti fiscali o contabili, ma anche finanziari, organizzativi e strategici.

D'altro canto, però, la personalizzazione dei servizi e la centralità del cliente comporta anche una **revisione dei modelli di business** adottati degli studi professionali. In particolare, si assiste a un progressivo superamento dei modelli basati sulla tariffazione a tempo o a prestazione, in favore di modelli orientati al valore.

Legare il proprio compenso alle ore lavorate rappresenta un limite in un contesto contraddistinto da tecnologia ed efficienza: l'obiettivo deve essere quello di far percepire il valore generato ai propri clienti, definendo in modo chiaro il contributo apportato e comunicandolo efficacemente.

Un ulteriore elemento da considerare è l'importanza della segmentazione della clientela: non tutti i clienti presentano le stesse esigenze e non tutti richiedono lo stesso livello di servizio. Gli studi professionali devono quindi sviluppare capacità di segmentare la propria clientela individuando diversi livelli di servizio e modelli di relazione, costruendo dei sistemi d'offerta differenziati e mirati per *cluster* di clientela.

Inoltre, la centralità del cliente implica una maggiore attenzione alla **customer experience**. Non si tratta solo di fornire un servizio di qualità, ma di garantire un'esperienza complessiva positiva, che includa tutte le occasioni di relazione con lo studio.

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la Pro attività del professionista, che non può limitarsi a rispondere alle richieste del cliente, ma deve essere in grado di **anticiparne i bisogni**, proponendo soluzioni e suggerimenti prima ancora che vengano richiesti. Questo significa che il commercialista *deve passare dall'essere una risorsa di risposta ad una risorsa di proposta*, ma questo comporta una conoscenza approfondita del cliente e del suo contesto, nonché la capacità di monitorare costantemente le evoluzioni normative di mercato.

Costruire relazioni di fiducia e personalizzare i servizi sulla base di esse, rappresentano due facce della stessa medaglia: da un lato personalizzando si può rispondere in modo più efficace alle esigenze dei clienti, dall'altro aumentando la fiducia, si crea il presupposto per una relazione duratura e per l'accettazione delle soluzioni proposte; è proprio in questo equilibrio che si gioca gran parte del futuro della professione.

In conclusione, la centralità del cliente e la personalizzazione dei servizi rappresentano elementi chiave per trasformare radicalmente la professione del commercialista negli anni a venire.

Il passaggio da un modello standardizzato a un modello personalizzato, da una relazione transazionale a una relazione fiduciaria e da un approccio operativo a uno consulenziale richiede un profondo cambiamento culturale e organizzativo.

Il commercialista del futuro sarà sempre più un professionista capace di comprendere e interpretare i bisogni dei propri clienti, costruendo relazioni e fornendo soluzioni ad alto valore aggiunto.

3.2.5. Conclusioni sulle prospettive di sviluppo

Osservando con attenzione le dinamiche analizzate, emerge con chiarezza come le prospettive evolutive della professione del commercialista non si possono ricondurre a un singolo fattore, bensì siano il risultato dell'interazione di più driver strutturali che agiscono simultaneamente: l'innovazione tecnologica, la crescente complessità del contesto normativo ed economico, l'evoluzione delle aspettative delle imprese ed i limiti organizzativi delle PMI i contribuiscono a mettere in discussione il modello tradizionale adottato dai professionisti, fondato su una logica prevalentemente tecnico operativo.

L'elemento centrale non è tanto l'introduzione di nuove attività, che erano peraltro in larga parte già presenti nel mercato, quantomeno in una forma embrionale, quanto piuttosto il cambiamento del ruolo che il commercialista è chiamato a svolgere all'interno del panorama imprenditoriale. Stiamo assistendo a un progressivo spostamento da una funzione di supporto amministrativo a una funzione di natura strategica, in cui il professionista diventa parte integrante dei processi aziendali, contribuendo a creare valore nel medio e lungo termine.

Tale trasformazione è resa possibile, da un lato grazie alla tecnologia, che automatizza le attività a basso valore aggiunto e libera risorse, dall'altro grazie alla centralità che stanno assumendo i dati, i quali rappresentano il principale strumento attraverso cui le imprese possono interpretare le dinamiche aziendali e orientare le decisioni.

Il commercialista evolve così da gestore di informazioni a interprete di dati, assumendo un ruolo attivo nella lettura delle informazioni aziendali e nella definizione delle strategie.

Allo stesso tempo, cambia in modo molto profondo anche la relazione con il cliente, con il quale si passa da un approccio episodico e transazionale ha una relazione continuativa, fiduciaria e centrata sul valore, in cui il cliente diventa il fulcro attorno al quale si costruisce l'intero modello di business dello studio, attraverso un sistema d'offerta personalizzato e capace di comprendere e interpretare i bisogni e le aspettative della clientela.

Questo comporta inevitabilmente la necessità di sviluppare delle competenze relazionali, oltre che tecniche, e di personalizzare i propri servizi.

Un ulteriore elemento riguarda il capitale umano, che in seguito all'ampliamento degli ambienti operativi e la crescente complessità delle attività, che richiedono competenze sempre più diversificate, costringe i commercialisti a ripensare le strutture organizzative degli studi, che tendono a evolvere verso modelli più organizzati, multidisciplinari e specializzati.

In questo contesto, la capacità di attrarre, sviluppare e trattenere talenti diventa una leva competitiva fondamentale.



Nel loro insieme questi elementi delineano un cambiamento che non è incrementale, ma strutturale: il commercialista del futuro non sarà più definito dalle attività che svolge ma dal valore che è in grado di generare per il cliente: la vera linea di demarcazione non è quindi tra vecchie e nuove attività, ma tra un approccio orientato all'esecuzione e uno orientato alla consulenza e alla creazione di valore.

È proprio in questa transizione che si concentrano le principali prospettive evolutive della professione.

3.3. Dai bisogni dell'impresa familiare al sistema d'offerta dei commercialisti

Il percorso di analisi sviluppato all'interno del presente lavoro consente di giungere ad alcune conclusioni di sintesi particolarmente interessanti: l'evoluzione della figura del commercialista e le nuove esigenze delle imprese familiari non rappresentano due fenomeni distinti, ma si collocano sullo stesso binario comune, caratterizzato da una crescente interdipendenza.

La trasformazione della professione trova una delle sue principali ragioni d'esistere proprio nella capacità di **rispondere in modo puntuale alle specificità** delle realtà imprenditoriali familiari, che costituiscono la componente prevalente del tessuto economico italiano.

Come abbiamo evidenziato più volte nei capitoli precedenti, l'impresa familiare si distingue per la sovrapposizione tra proprietà famiglia e impresa. Questa intersezione genera una complessità gestionale che non può essere affrontata esclusivamente attraverso strumenti tecnici o modelli economico aziendali standard, ma le decisioni, che spesso non sono guidate unicamente da logiche di massimizzazione del profitto, risultano influenzate da fattori di natura relazionale, emotiva e patrimoniale, spesso e volentieri legati alla volontà di preservare l'unità familiare e garantire una continuità intergenerazionale.

In questo contesto, il commercialista ricopre un ruolo che va ben oltre quello di consulente tecnico specialistico, ma si configura come un vero e proprio **mediatore** tra le diverse esigenze dell'impresa familiare. Infatti, per poter operare all'interno di un sistema così complesso viene richiesto al commercialista di sviluppare **competenze relazionali avanzate**, che si affiancano a quelle tecniche. Parliamo di ascolto attivo, comprensione dei bisogni, capacità di negoziazione e mediazione, che diventano degli elementi imprescindibili per gestire le dinamiche familiari e supportare correttamente i processi decisionali che potrebbero essere divergenti in merito agli interessi in gioco.

Allo stesso tempo, la relazione tra professionista e cliente evolve da una logica transazionale a una **logica relazionale e continuativa**: nel contesto delle imprese familiari questa evoluzione assume un significato ancora più profondo, poiché il commercialista non è un fornitore di servizi chiamato a intervenire in momenti specifici, ma diventa un interlocutore stabile, coinvolto nel tempo è integrato nei processi decisionali più critici.

Per questo diventa necessario sviluppare dei sistemi d'offerta strutturati e continuativi, che possano generare valore nel lungo periodo e consolidare un rapporto di fiducia basato sul rispetto reciproco e su degli obiettivi condivisi.

Il **lungo periodo** è un elemento che contraddistingue la relazione tra domanda e offerta in questo mercato, poiché come abbiamo visto in precedenza, la tendenza strategica delle imprese familiari e prudente è orientata a massimizzare il valore in ampi orizzonti temporali. Queste caratteristiche, se da un lato favoriscono la stabilità, dall'altro possono limitare la capacità di cogliere opportunità di crescita e innovazione.

Per questo, il commercialista è chiamato a svolgere un ruolo di supporto fondamentale, contribuendo a bilanciare la conservazione del patrimonio con le necessità di sviluppo di impresa. La sua funzione non si esaurisce nella corretta applicazione delle norme e nella gestione degli adempimenti, ma si estende alla capacità di fornire un supporto consulenziale avanzato, volto a **colmare il gap manageriale** che caratterizza molte PMI familiari.

Per questo, gli studi devono sviluppare servizi integrati che combinino competenze in ambito finanziario, giuridico, fiscale e amministrativo, consentendo al professionista di offrire una visione complessiva e coordinata delle diverse dimensioni aziendali.

Particolarmente rilevante in questo contesto è il ruolo del commercialista nei **processi valutativi e decisionali**, poiché egli è chiamato ad analizzare scenari alternativi, individuando le soluzioni più efficaci, efficienti ed eque. Tuttavia, a differenza di quanto avviene nelle imprese manageriali, queste valutazioni non possono essere condotte secondo logiche puramente economiche. È necessario considerare le aspettative, i valori e gli equilibri interni della famiglia imprenditoriale, che possono influenzare in modo significativo le scelte strategiche.

Questo richiede un **approccio multidimensionale**, in cui l'analisi quantitativa si integra con una comprensione qualitativa del contesto familiare: il commercialista deve essere in grado di tradurre dati e informazioni in indicazioni strategiche coerenti non solo con gli obiettivi economici, ma anche con le **esigenze della famiglia** che controlla l'impresa.

In questo senso, il valore della consulenza non sta nell'individuare soluzioni semplicemente efficienti, ma consiste nel trovare l'alternativa più sostenibile e condivisibile nel lungo periodo.

Un altro ambito di intervento riguarda la **gestione dei processi di innovazione**. Come evidenziato, le imprese familiari tendono spesso a sviluppare forme di innovazione tacita, basate sull'esperienza e sulla conoscenza che hanno accumulato nel tempo e, sebbene tale approccio possa rappresentare un punto di forza, può essere anche un limite alla capacità di replicare e trasferire queste conoscenze all'interno dell'organizzazione. In questo contesto, il commercialista può svolgere un ruolo chiave nel **rendere esplicite** queste conoscenze, traducendole in procedure, modelli e strumenti operativi condivisi e comunicabili con tutti gli stakeholders.

Allo stesso modo, la **limitata diffusione di sistemi di pianificazione e controllo** rappresenta una criticità molto rilevante per le imprese familiari, che deve essere colmata dal commercialista attraverso la costruzione di strumenti di monitoraggio e analisi che consentano di valutare in modo continuo l'andamento dell'impresa.

L'introduzione di modelli di analisi consuntiva e predittiva permette di migliorare la qualità delle decisioni, riducendo l'incertezza e favorendo un approccio più consapevole e proattivo. In questa prospettiva, la **tecnologia** assume un ruolo di primaria importanza, poiché l'utilizzo di **strumenti informatici avanzati** consente di analizzare grandi quantità di dati, individuare i trend e formulare delle previsioni che possano trasformare le informazioni in insight strategici.

Questo rafforza ulteriormente il ruolo del commercialista come **interprete di dati** e supporto decisionale, aumentando il valore percepito dalla sua attività. Tuttavia, evolvere comporta anche implicazioni significative sul piano organizzativo: la crescente complessità delle attività e l'ampliamento del perimetro operativo richiedono un **rafforzamento degli studi professionali**, sia in termini quantitativi che qualitativi.

La gestione di un numero elevato di clienti, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata personalizzazione dei servizi, richiede infatti strutture organizzative più articolate, che possano integrare competenze diverse e garantire alti standard qualitativi. Risulta pertanto imprescindibile investire nel capitale umano sviluppando strategie efficaci per attrarre e trattenere i talenti.

L'adozione di modelli organizzativi tipici delle imprese di servizi avanzati rappresenta una leva strategica per affrontare le sfide del futuro.

Inoltre, bisogna considerare anche la tendenza dell'impresa familiare a **mantenere il controllo** all'interno della famiglia, evitando l'ingresso di capitali esterni. Questa scelta, seppur coerente con l'obiettivo di preservare l'identità familiare e l'autonomia decisionale, limita le opzioni di finanziamento e rende ancora più cruciale la capacità di individuare strategie di sviluppo sostenibili.

In questo contesto il commercialista è chiamato a svolgere un ruolo determinante nell'analisi e nella **valutazione di scenari alternativi**, individuando soluzioni che risultino efficaci efficienti ed eque rispetto agli interessi in gioco.

Alla luce di quanto esposto, emerge con chiarezza come la figura del commercialista sia destinata a ricoprire un ruolo sempre più centrale nel supporto alle imprese familiari, configurandosi come un professionista che è capace di integrare competenze tecniche, strategiche e relazionali punto la sua funzione non si limita a garantire la correttezza formale



delle operazioni, ma si estende la capacità di accompagnare l'impresa nel suo percorso di sviluppo, contribuendo a creare valore nel lungo periodo.

Il capitolo successivo si pone l'obiettivo di tradurre queste considerazioni teoriche in evidenze empiriche attraverso l'analisi di casi studio reali. L'obiettivo sarà quello di mostrare come i bisogni delle imprese familiari e le competenze evolutive dei commercialisti possono concretizzarsi in modelli di servizio integrati, evidenziando in modo concreto le modalità attraverso cui la relazione tra professionista e impresa familiare si sviluppa nella pratica operativa quotidiana.

4. Il passaggio generazionale: tra opportunità e minacce – un esempio di corretta gestione

Ci sono numerose circostanze nelle quali è possibile comprendere quanto possa risultare efficace, se correttamente gestito, un rapporto fondato su intimità, fiducia e competenza tra professionista e impresa familiare. In molteplici momenti della vita aziendale, infatti, l'imprenditore può rivolgersi al proprio consulente di fiducia per ottenere un confronto professionale, sincero e trasparente su specifiche scelte strategiche o operative.

Tuttavia, come emerso nel corso della presente analisi, vi è una fase che più di ogni altra si distingue per complessità, delicatezza e impatto sul futuro dell'impresa: il passaggio generazionale.

Durante il passaggio generazionale l'imprenditore può trovarsi a fare i conti con le aspettative dei potenziali successori e, allo stesso tempo, con i reali bisogni dell'impresa. In alcuni casi queste due variabili possono essere tra loro in contrasto e l'imprenditore potrebbe sentirsi confuso e combattuto: sente di dovere tutelare l'impresa, ma allo stesso tempo di essere equo e forse anche generoso con i propri figli. Inoltre, potrebbe ritenersi sufficientemente maturo per uscire dalla realtà imprenditoriale, ma allo stesso tempo anche sufficientemente immaturo da voler restare a bordo della nave che lui stesso ha costruito, pur sapendo che questo potrebbe rallentare lo sviluppo della sua creazione.

Potrebbe anche voler premiare un figlio che si è dimostrato meritevole e devoto, come anche non voler trascurare un altro figlio che, seppur legato da un forte legame emotivo, si è sempre dimostrato lavorativamente disinteressato.

E se si ritrovasse a fare i conti con una progenie incapace e demotivata, mettendo in discussione il proprio lavoro come padre, nei confronti di figli che, per i canoni e gli attributi valoriali di cui il grande imprenditore si è sempre fatto forza negli anni, risultano un fallimento?

Potrebbe anche voler accontentare degli eredi laboriosi e meritevoli, ma con prospettive divergenti: da una parte la carriera imprenditoriale, dall'altra il desiderio di uscire dal business per godersi fin da una accettabile età la famiglia e le passioni. Potrebbe essere stato ancora più confuso dalla pressione economica di un fondo di investimento, disposto esclusivamente all'acquisto dell'intero pacchetto societario.

Nel corso del presente capitolo si analizzeranno, in primo luogo, i principali contributi della letteratura in materia di passaggio generazionale nelle imprese familiari, al fine di inquadrarne le criticità e le opportunità. Successivamente, verranno esaminati gli strumenti giuridici e organizzativi messi a disposizione dall'ordinamento per gestire tali dinamiche.



Infine, sarà presentato un caso applicativo, volto a evidenziare in chiave concreta il ruolo che il professionista può assumere nel supportare l'imprenditore nella ricerca di una soluzione efficace, efficiente ed equa.

4.1. Analisi della letteratura (raccordo)

Come abbiamo avuto modo di osservare nel corso del capitolo dedicato alle imprese familiari, il passaggio generazionale rappresenta una fase cruciale nel ciclo di vita delle imprese familiari, caratterizzata da un elevato grado di complessità e da un forte impatto sulla continuità aziendale.

Per il momento abbiamo approfondito gli aspetti definitori, le dinamiche interne e i principali fattori critici di questo processo successorio, pertanto, in questo paragrafo vogliamo richiamare sinteticamente questi elementi, integrandoli però con una lettura più strettamente teorica e orientata a comprendere le implicazioni operative di questa fase di transizione.

La letteratura economica aziendale ha tradizionalmente interpretato il passaggio generazionale articolandolo su due principali correnti di pensiero: da un lato c'è chi lo considera prevalentemente una fase critica e ne evidenzia i rischi in termini di discontinuità gestionale, perdita di competenze e possibili inefficienze organizzative. Secondo questa prospettiva, l'attenzione va posta sull'individuare le condizioni necessarie per evitare errori e preservare l'equilibrio dell'impresa.⁴³

Dall'altro lato però, una corrente di pensiero più recente propone di osservare la dinamica del passaggio generazionale interpretandola come un'opportunità per rinnovare la strategia di governance. In quest'ottica, la successione può favorire l'introduzione di nuove competenze, maggiore apertura all'innovazione e una profonda revisione dei modelli organizzativi e decisionali, contribuendo così a rafforzare la competitività dell'impresa nel medio lungo termine.⁴⁴

Accanto a queste due correnti di pensiero, la letteratura ha posto particolare attenzione al ruolo svolto dalle dinamiche intergenerazionali nel determinare l'esito del processo successorio.

Chiaramente, al centro dei riflettori vi sono il fondatore e i suoi successori: questo rapporto viene spesso inquadrato come un delicato equilibrio, in cui il trasferimento formale del controllo **non sempre coincide con una piena autonomia gestionale** da parte della nuova generazione. In questo contesto si inserisce quello che in gergo letterario viene definito

⁴³ Lansberg, I. (1988). *The Succession Conspiracy*. *Family Business Review*, 1(2), 119–143; Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business*. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.

⁴⁴ Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). *Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms*. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504.

“ombra generazionale”⁴⁵, ossia quel fenomeno che descrive la persistente influenza esercitata dal fondatore anche dopo il passaggio formale delle responsabilità.

Questo fenomeno presenta numerose criticità e un potenziale molto alto di effetti limitanti sulla capacità decisionale dei successori, con conseguenze critiche per l'evoluzione dell'impresa. Questi studi evidenziano come il passaggio generazionale sia strettamente influenzato, in termini di successo gestionale, dalla qualità delle relazioni tra i membri della famiglia imprenditoriale. In particolare, alti livelli di fiducia, comunicazione e condivisione degli obiettivi tendono a favorire una transizione più fluida, mentre in quei contesti caratterizzati da conflittualità o scarsa trasparenza, tendono a verificarsi molto più frequentemente elementi di criticità.

In questo quadro emerge con chiarezza come la gestione del passaggio generazionale non possa essere lasciata a dinamiche spontanee, ma richiedono un **approccio strutturato e consapevole**. La letteratura sottolinea infatti l'importanza di pianificare con largo anticipo e di adottare un adeguato assetto di governance, che possa supportare la transizione, riducendone i rischi connessi alla ridefinizione degli equilibri tra famiglia e proprietà e impresa.

Alla luce di queste considerazioni, il passaggio generazionale può essere configurato come un fenomeno che, seppur trovi le proprie radici nelle dinamiche familiari, richiede strumenti e competenze tipiche della gestione aziendale e della pianificazione strategica. È proprio in questo contesto che assume un ruolo centrale il professionista di fiducia, che è chiamato a supportare l'imprenditore nell'individuare e implementare le soluzioni più idonee a governare questa fase di transizione.

Il presente paragrafo si pone dunque come momento di raccordo tra l'analisi teorica del fenomeno e la sua declinazione più operativa. Infatti, nei capitoli successivi verranno esaminati gli strumenti giuridici, fiscali e organizzativi attraverso cui il passaggio generazionale può essere gestito in modo efficace, evidenziando il contributo che il professionista può apportare nel tradurre tali strumenti in soluzioni concrete e applicabili. Verranno infine esposti dei brevi casi applicativi con l'obiettivo di dimostrare che il valore aggiunto non sta tanto nell'implementare uno strumento messo a disposizione dall'ordinamento, quanto più nel decifrare le dinamiche familiari con l'obiettivo di dotare l'impresa di uno strumento che permetta di gestire in modo ottimale questa fase potenzialmente critica.

⁴⁵ Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). *In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm*. *Family Business Review*, 12(4), 311–323.

4.2. Strumenti disponibili

Alla luce delle considerazioni emerse nel corso del paragrafo precedente, appare evidente come il passaggio generazionale non possa essere affrontato attraverso delle semplici e standardizzate soluzioni tecniche, bensì richieda una profonda comprensione delle specificità dell'impresa familiare, delle dinamiche relazionali che la caratterizzano e degli obiettivi, che talvolta possono divergere tra i vari membri della famiglia, dei soggetti coinvolti.

Proprio per la complessità di questi scenari, il ruolo del professionista risulta centrale: prima ancora di individuare lo strumento giuridico più adeguato, egli è chiamato a interpretare correttamente i bisogni dell'imprenditore e della sua famiglia, comprendendo le aspettative, le criticità e le priorità. Si tratta dunque di un'attività che non può essere ricondotta esclusivamente a delle conoscenze teoriche, tecniche e normative, ma che richiede lo sviluppo di competenze trasversali come la capacità di ascoltare, l'empatia, la sensibilità relazionale e l'attitudine alla mediazione.

Queste competenze difficilmente sono formalizzate in manuali o schemi operativi, ma rappresentano un elemento distintivo della professione, che costituisce il presupposto fondamentale per l'efficacia dell'intervento consulenziale.

Solo attraverso una corretta lettura del contesto familiare e imprenditoriale è infatti possibile costruire soluzioni realmente coerenti con le esigenze specifiche del caso: una volta definito il quadro, l'ordinamento mette a disposizione una **pluralità di strumenti** giuridici, fiscali e organizzativi idonei a supportare il processo di passaggio generazionale in qualsiasi configurazione esso si possa identificare.

Questi strumenti, se correttamente utilizzati, consentono di perseguire obiettivi quali la continuità aziendale, la tutela del patrimonio, l'equità tra gli eredi e la prevenzione dei conflitti. L'obiettivo di questo capitolo è dunque quello di analizzare i principali strumenti disponibili, evidenziando caratteristiche, vantaggi e limiti e con l'obiettivo di mostrare come essi possono essere impiegati in modo efficace nell'ambito di applicazione della successione pianificata.

In questa prospettiva, l'attenzione non sarà rivolta unicamente agli aspetti tecnici, ma anche al ruolo che il professionista assume nel tradurre questi strumenti in soluzioni operative coerenti con le esigenze dell'impresa familiare

4.2.1. Il Patto di Famiglia

Tra gli strumenti che l'ordinamento mette a disposizione per gestire il passaggio generazionale nelle imprese familiari, un ruolo centrale è ricoperto dal patto di famiglia.

Istituto introdotto con la legge del 14 Febbraio 2006 numero 55, esso è disciplinato dagli articoli 768 bis seguenti del codice civile. Parliamo di uno strumento che nasce con una finalità ben precisa: consentire all'imprenditore di pianificare anticipatamente e consapevolmente la successione dell'azienda, superando alcuni limiti strutturali del diritto successorio tradizionale.

Nello specifico, il legislatore interviene in deroga al divieto di generare patti successori che impediscano di regolare contrattualmente una successione futura. Dal punto di vista giuridico, il patto di famiglia è un contratto inter-vivo, attraverso il quale l'imprenditore trasferisce in tutto o in parte l'azienda (o le partecipazioni societarie) a uno o più discendenti, che vengono individuati come soggetti idonei a proseguire l'attività.

Contestualmente, gli altri legittimari vengono tutelati mediante l'attribuzione di un conguaglio, che può essere corrisposto in denaro o in natura. Questa struttura consente di perseguire un equilibrio tra due esigenze fondamentali: da un lato garantire la continuità aziendale attraverso la concentrazione della gestione in capo a un soggetto ritenuto adeguato, dall'altro, salvaguardare i diritti degli eredi evitando che il trasferimento generi future contestazioni.

La ratio dell'istituto risiede infatti proprio nella possibilità di evitare la frammentazione dell'impresa tra più eredi, fenomeno che frequentemente compromette stabilità ed efficienza gestionale nelle imprese familiari, potendo al contempo gestire con largo anticipo le dinamiche successorie senza che in futuro possa sorgere una contestazione.

Il patto di famiglia deve essere predisposto attraverso una scrittura privata autenticata o un atto notarile e deve essere successivamente depositato presso il registro delle imprese affinché esso produca effetti.

Una volta che il patto viene sottoscritto da tutti i membri della famiglia esso diviene pressoché inattaccabile da parte degli eredi durante delle potenziali future contestazioni. Infatti, una condizione necessaria all'efficacia di questo strumento è che tutti i membri della famiglia siano d'accordo nelle modalità individuate all'interno dello strumento stesso.

Sotto il profilo economico aziendale, il patto di famiglia rappresenta una forma di successione anticipata: il controllo dell'impresa può essere trasferito anticipatamente, quando l'imprenditore è ancora in vita, mantenendo così la possibilità di accompagnare e monitorare il processo di transizione.

È chiaro che questo strumento assume particolare rilevanza nelle imprese familiari dove il passaggio generazionale non è un evento puntuale, ma un processo graduale che coinvolge competenze, relazioni e assetti di governance. Infatti, rispetto ad altri strumenti, come il testamento o la donazione, il patto di famiglia presenta alcuni vantaggi distintivi: primo tra tutti consente di definire ex-ante gli equilibri tra gli eredi, riducendo significativamente il rischio di conflitti successivi; in secondo luogo, permette di scegliere il successore imprenditoriale, superando le rigidità della successione legittima. Permette poi di risolvere scenari contraddistinti da forte divergenza, come nel caso di famiglie numerose in cui gli eredi hanno visioni contrastanti sul futuro dell'impresa familiare. Infine, offre una maggiore stabilità degli effetti in quanto le attribuzioni effettuate non sono soggette alle stesse dinamiche di impugnazione tipiche delle disposizioni testamentarie.

Tuttavia, è bene sottolineare che l'efficacia di questo strumento dipende in larga misura dalla capacità del professionista di inserirlo all'interno di un'ampia strategia di pianificazione.

Il patto di famiglia non può essere definito uno strumento neutrale o automaticamente efficace, ma richiede una valutazione preliminare molto attenta delle variabili che contraddistinguono l'impresa familiare, come la struttura dell'impresa, la composizione della famiglia, le competenze di potenziali successori e gli equilibri patrimoniali nel loro complesso.

In questo senso, il ruolo del commercialista, in linea con quanto evidenziato nei paragrafi precedenti, si configura non tanto come un mero esecutore tecnico, quanto più come un facilitatore del processo decisionale: egli è chiamato a comprendere le dinamiche familiari, a mediare tra interessi potenzialmente divergenti e a tradurre queste esigenze in una soluzione giuridica coerente ed efficace.

In conclusione, il patto di famiglia rappresenta uno degli strumenti più avanzati e strutturati per la gestione del passaggio generazionale nelle imprese familiari punto la sua reale efficacia, tuttavia, non risiede tanto nella norma in quanto tale, quanto più nella capacità del professionista di utilizzarlo in modo consapevole adattandola le specificità del contesto e integrandole in una visione strategica di lungo periodo.

4.2.2. Il Trust

Tra gli altri strumenti utilizzabili per pianificare il passaggio generazionale e, più in generale per gestire e proteggere il patrimonio familiare, assume particolare rilevanza il trust: un istituto di origine anglosassone riconosciuto dall'ordinamento italiano in virtù della convenzione dell'AJA nel 1 luglio 1985, rettificata con la legge numero 364/1989.

A differenza del patto di famiglia, il trust non nasce come strumento specificatamente destinato alla successione dell'impresa, ma è caratterizzato da una **marcata versatilità**, che lo rende adeguato a perseguire una pluralità di scopi, tra cui la gestione dei patrimoni, la protezione degli asset, e anche regolamentazione dei trasferimenti intergenerazionali.

Sotto il profilo strutturale, il trust si configura come un rapporto giuridico mediante il quale un soggetto detto *disponente* trasferisce determinati beni ad un altro soggetto, il Trustee o fiduciario, affinché li amministri secondo un programma prestabilito, nell'interesse di uno o più beneficiari, oppure per il perseguimento di uno scopo specifico.

Un elemento centrale di questo istituto è la **segregazione patrimoniale**. Essa prevede che i beni conferiti in un trust costituiscano una massa autonoma e separata rispetto sia al patrimonio del disponente sia a quello del fiduciario.

Questo aspetto rappresenta uno dei principali punti di forza dello strumento, in quanto permette di isolare il patrimonio destinato ad eventuali vicende personali, imprenditoriali o giudiziali dei soggetti coinvolti.

Di fatto, il funzionamento del trust si basa su una pluralità di soggetti e ruoli ben definiti. Oltre al disponente e al Trustee possono infatti essere presenti uno o più beneficiari, ossia soggetti nell'interesse dei quali il patrimonio viene gestito. Inoltre, può essere introdotta la figura del Protector, la quale assume un ruolo di controllo sull'operato generale del trust.

È chiaro che questa articolazione consente una notevole flessibilità nella costruzione dello strumento, così da poterlo adattare alle specifiche esigenze delle imprese familiari.

Nel contesto del passaggio generazionale, il trust si rivela particolarmente efficace perché permette di affrontare una delle principali criticità di questa categoria di imprese: la necessità di conciliare la continuità dell'attività con la tutela degli interessi dei diversi membri della famiglia.

Attraverso il trust è infatti possibile separare la titolarità giuridica dei beni dalla loro gestione, affidando quest'ultima a un soggetto qualificato e indipendente; così facendo, si evita che il trasferimento della proprietà comporti automaticamente una dispersione del controllo oppure una gestione inefficiente dell'impresa.

Inoltre, il trust consente di programmare in modo dettagliato le modalità e i tempi del trasferimento generazionale. Il disponente può stabilire delle regole precise relative sia alla gestione dell'impresa sia alla distribuzione dei benefici, che alle condizioni necessarie all'attribuzione finale dei beni ai beneficiari. Questo permette di costruire delle soluzioni su misura che siano in grado di tenere conto delle competenze dei potenziali successori, delle esigenze di equilibrio familiare e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa.

Un ulteriore elemento di interesse è rappresentato dalla possibilità di utilizzare il trust non solo per trasferire le aziende, ma anche per gestire le partecipazioni societarie; in questo modo si può mantenere unita la governance evitando la frammentazione del capitale proprio e garantendo così una direzione strategica coerente.

Rispetto ad altri strumenti il trust presenta quindi il grado di flessibilità più elevato e la possibilità di personalizzare i confini dell'operazione adattandoli alle specifiche esigenze dell'impresa familiare.

Di contro, richiede anche una maggiore complessità tecnica: la sua efficacia dipende in larga misura dalla corretta strutturazione dell'atto istitutivo e dalla capacità di individuare un trust adeguato che sappia operare nel rispetto delle finalità stabilite.

In questo contesto, il ruolo del commercialista assume una valenza strategica: egli non è chiamato solo a valutare gli aspetti fiscali e giuridici dello strumento, ma deve anche supportare l'imprenditore nella definizione degli obiettivi e nella progettazione complessiva dell'operazione.

Questo richiede competenze interdisciplinari e una profonda comprensione delle dinamiche familiari, in linea con l'evoluzione del ruolo del commercialista verso una figura di advisor a tutto tondo.

In conclusione, il trust rappresenta uno strumento estremamente efficace per la gestione del passaggio generazionale nelle imprese familiari, in particolare nei contesti caratterizzati da elevata complessità patrimoniale o relazionale e dove sussiste la possibilità di combinare protezione del patrimonio, continuità gestionale e flessibilità operativa, questo strumento diventa la soluzione di gran lunga più interessante, a condizione che venga utilizzata all'interno di una pianificazione consapevole e strutturata.

4.2.3. Le holding di famiglia

Un ulteriore strumento molto utilizzato per gestire i passaggi generazionali è rappresentato dalla holding di famiglia: uno tra i mezzi più evoluti e strategici a disposizione dell'imprenditore per gestire questa fase.

A differenza degli strumenti analizzati nei paragrafi precedenti, che intervengono prevalentemente sul trasferimento della ricchezza, la holding permette di agire in modo strutturale sull'organizzazione della proprietà e sul controllo dell'impresa.

Il problema principale è che si potrebbe manifestare durante il passaggio generazionale è infatti rappresentato dal rischio di frammentazione del patrimonio e, ancora di più, dalla frammentazione del controllo: la trasmissione diretta delle partecipazioni ai diversi eredi può determinare una dispersione del potere decisionale con conseguenti inefficienze gestionali, conflitti interni e nei casi più critici, paralisi dell'attività aziendale.⁴⁶

In questo contesto, la holding consente di ricomporre questa frammentazione, accentrando la titolarità delle partecipazioni in un unico soggetto giuridico.

In questo modo il passaggio generazionale non avviene più attraverso il trasferimento diretto delle quote della società operativa, bensì attraverso il trasferimento delle partecipazioni nella holding con eventuali vantaggi in termini di semplicità, continuità e stabilità della governance.

Sotto il profilo economico aziendale la holding realizza una separazione fondamentale tra tre dimensioni che nelle imprese familiari tradizionali tendono a sovrapporsi: proprietà, controllo e gestione. Questa separazione permette di mantenere unito il governo dell'impresa anche in presenza di una pluralità di eredi, riducendo il rischio che dinamiche familiari si riflettano negativamente su l'operatività aziendale. Inoltre, la holding funge da filtro tra la famiglia e le società operative; pertanto, eventuali tensioni tra i soci si manifesterebbero a livello della holding, senza che venga direttamente coinvolta l'attività dell'impresa operativa.

Tuttavia, assume un ruolo determinante la scelta del tipo di holding da utilizzare. Nell'ambito delle imprese familiari, le due configurazioni più rilevanti sono rappresentate dalla società semplice e dalla società di capitali, le quali rispondono a logiche differenti e si prestano ad essere utilizzati in funzione delle specifiche esigenze del caso concreto.

⁴⁶ Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691; Villalonga, B., & Amit, R. (2006). *How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?* *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.

4.2.3.1. Le Società Semplici

La società semplice, nell'ambito delle holding familiari, si configura come uno strumento prevalentemente orientato alla gestione e alla conservazione del patrimonio: essa viene frequentemente utilizzata come veicolo detentore delle partecipazioni, assumendo per certi versi il ruolo di **cassaforte familiare**⁴⁷, attraverso la quale organizzare la proprietà dei beni. La possibilità di utilizzare la società semplice come holding deriva dalla sua idoneità a detenere partecipazioni e a gestire patrimoni senza però svolgere attività commerciale.

Questa caratteristica la rende particolarmente interessante nei contesti in cui l'obiettivo principale non è tanto la gestione operativa dell'impresa, bensì la **razionalizzazione degli assetti proprietari**.

Sempre in ottica del passaggio generazionale, il principale vantaggio consiste nella possibilità di trasferire le quote della società, anziché i singoli beni o le partecipazioni sottostanti, evitando di frammentare direttamente il patrimonio e, al contempo permettendo una maggiore stabilità.

Le società semplici sono uno strumento flessibile, grazie al quale la società può applicare un'ampia autonomia nella definizione delle regole interne, permettendo di adattare il contratto sociale alle varie esigenze della famiglia ed inserire clausole volte a disciplinare il trasferimento delle partecipazioni e la gestione dei rapporti tra soci.

Di contro, proprio questa semplicità rappresenta anche il **principale limite** dello strumento analizzato: la società semplice non dispone di meccanismi di governance evoluta, ne consente una gestione strutturata dei processi decisionali. Essa si configura quindi come uno strumento idoneo a contenere il patrimonio ma non a governare situazioni caratterizzate da elevata complessità o conflittualità.

Alla luce di queste considerazioni, viene riportato di seguito un elenco delle situazioni in cui questo strumento risulta particolarmente efficace:

- Il patrimonio è prevalentemente immobiliare o finanziario;
- La struttura familiare è relativamente semplice;
- Non vi sono significative esigenze di gestione operativa o di controllo articolato;

⁴⁷ Il termine "cassaforte familiare" non costituisce una categoria giuridica o aziendalistica formalmente codificata, ma rappresenta una locuzione ampiamente utilizzata nella prassi professionale per indicare strutture societarie finalizzate alla conservazione, organizzazione e trasmissione del patrimonio familiare. Sul tema si vedano Brunetti, G., & Corbetta, G. (2013). *Economia delle aziende familiari*. EGEA; Zanda, G. (2012). *Corporate Governance*. Giappichelli.

4.2.3.2. Le società di capitali

Le holding costituite in forma di società di capitali rappresentano una soluzione più strutturata e, allo stesso tempo, anche più complessa. Esse sono idonee a gestire situazioni caratterizzate da una maggiore articolazione sia sotto il profilo patrimoniale che sotto quello familiare.

A differenza delle società semplici, le società di capitali consentono di introdurre strumenti di governance molto più evoluti, grazie alla presenza di organi amministrativi e di controllo formali.

Questo permette di disciplinare in modo più rigoroso i processi decisionali, riducendo il rischio di conflitti e garantendo una maggiore stabilità nella gestione dell'impresa.

Dal punto di vista del passaggio generazionale, la holding di capitali consente non solo di trasferire le partecipazioni, ma anche di regolare in modo più sofisticato il rapporto tra proprietà e gestione, poiché qualora si fosse di fronte a particolari esigenze, è possibile regolarle all'interno dello statuto. Per esempio, è possibile distinguere tra i soci con diritti patrimoniali e soci incaricati della gestione, favorendo una selezione più efficiente della classe dirigente.

Inoltre, la holding di capitali permette di gestire in modo più efficiente i flussi finanziari all'interno del gruppo, beneficiando di specifici regimi fiscali⁴⁸ e contribuendo a migliorare la sostenibilità complessiva della struttura. Inoltre, un altro vantaggio è rappresentato da una maggiore credibilità della struttura nei confronti degli stakeholder esterni, come istituti di credito o investitori, aspetto che assume particolare rilevanza nei contesti in cui l'impresa si trova a dover relazionarsi con i mercati di capitali o, in generale, con il sistema finanziario.

Di contro, è chiaro che le società di capitale presentano una maggiore complessità gestionale, costi più elevati e minore flessibilità rispetto alla società semplice. Richiedendo così un maggior livello di formalizzazione e di competenze gestionali

⁴⁸ Si pensi al regime PEX introdotto con l' Art. 87 del TUIR (D.P.R. 917/1986), come modificato dal D.Lgs. 344/2003

4.2.3.3. Criteri di scelta

La scelta tra società semplice e società di capitali non può dunque essere ricondotta a una logica puramente tecnica, ma deve essere il risultato di una valutazione complessiva, che tenga conto delle caratteristiche del patrimonio, della struttura familiare degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa.

In termini generali, è possibile affermare che la società semplice rappresenti uno strumento più idoneo alla conservazione del patrimonio, mentre la società di capitali si presta maggiormente a svolgere una funzione di governance, controllo e reinvestimento dei profitti. Ne deriva che, nei contesti caratterizzati da bassa complessità e da limitata conflittualità tra gli eredi, nonché in altri casi in cui emergere una forma di disinteresse da parte degli eredi per tutte le attività gestorie, la società semplice può costituire la soluzione più efficiente efficace ed equa che l'ordinamento possa mettere a disposizione degli imprenditori.

Al contrario, nei casi in cui il passaggio generazionale coinvolga più imprese operative, patrimoni ingenti o una pluralità di soggetti con interessi potenzialmente divergenti, la holding di capitali rappresenta una soluzione più adeguata che permette di gestire in modo strutturato le dinamiche decisionali e preservare l'unitarietà del controllo.

Inoltre, è bene sottolineare che la scelta dello strumento non dipende tanto dalle caratteristiche giuridiche della forma societaria, quanto più della capacità del professionista di **comprendere le esigenze dell'impresa familiare** e di tradurle in un assetto organizzativo coerente in grado di garantire continuità, stabilità e sviluppo nel lungo termine.

4.3. Caso studio Operativo

Con l'obiettivo di completare il percorso di analisi iniziato nei capitoli precedenti, il presente paragrafo vuole introdurre una serie di casi studio che hanno lo scopo di spiegare in chiave tecnico-operativa i concetti teorici e gli strumenti analizzati in precedenza.

L'obiettivo è quello di mostrare come nella pratica professionale gestire i passaggi generazionali richieda un'attenta valutazione delle variabili e una conseguente scelta consapevole dello strumento più adatto al fine di soddisfare le specifiche esigenze delle imprese familiari.

I casi presentati sono il frutto dell'esperienza maturata nell'ambito professionale e traggono origine da situazioni reali. Tuttavia, per garantire la riservatezza e la privacy delle realtà imprenditoriali coinvolte, questi casi sono stati rielaborati e presentati in forma anonima e astratta: si assume pertanto una configurazione assimilabile a quella di un caso d'esame.

Nello specifico, verranno isolate e descritte esclusivamente le variabili rilevanti ai fini della decisione, senza presentare alcun riferimento diretto a soggetti o aziende identificabili.

Questa impostazione è stata adottata per consentire al lettore di focalizzare l'attenzione sugli elementi decisionali che guidano la scelta dello strumento, evidenziando il ruolo del professionista nel processo di analisi e nella costruzione della soluzione più coerente con le esigenze dell'impresa familiare.

Vedremo dapprima come lo strumento del Trust possa risultare molto utile nel caso in cui un padre impossibilitato a proseguire l'attività imprenditoriale voglia introdurre gradualmente il figlio ad una gestione consapevole dell'impresa familiare. Analizzeremo poi uno scenario simile, ma, a differenza del primo caso, il figlio non intende impegnarsi per portare avanti gli affari e preferisce dedicarsi ai propri hobby.

Analizzeremo poi un caso simile, nel quale tuttavia, anziché esservi un solo erede, si deve tener conto di una pluralità di figli che negli affari di famiglia non vogliono essere coinvolti, ma che allo stesso tempo sono felici della situazione economica in cui ciascuno di essi si trova a navigare grazie all'impegno dei predecessori. Similmente presenteremo il caso in cui tali eredi si dimostrino interessati ad accrescere il patrimonio della famiglia e trovino gusto nel chiudere affari profittevoli. Infine, analizzeremo il caso in cui tra gli eredi vi sia solo un figlio interessato a farsi carico dell'onere gestorio per conto di tutta la famiglia.

Come il lettore avrà sicuramente intuito da questa breve descrizione, i casi analizzati sono pressoché simili: differiscono in vero per alcune variabili che, di primo acchito, potrebbero apparire marginali in termini di importanza, ma che in realtà determinano delle differenze incredibilmente stringenti nelle modalità di risoluzione del caso.



In questo modo sarà possibile evidenziare come, parità di condizioni di partenza, la scelta dello strumento possa variare in funzione di alcuni elementi qualitativi, come le caratteristiche degli eredi, gli obiettivi dell'imprenditore e il grado di complessità delle dinamiche familiari.

Attraverso questa impostazione, il capitolo vuole offrire una rappresentazione concreta del processo decisionale che caratterizza l'attività professionale evidenziando come la selezione degli strumenti non sia il risultato di un'applicazione meccanica di modelli teorici, bensì di un'analisi integrata e contestualizzata.

4.3.1. Caso 1 – un exit imposto con forte anticipo

Descrizione del caso

Il signor Mario Rossi è il fondatore e l'attuale azionista di controllo della Alfa S.p.A., società operante da diversi anni nel settore delle forniture industriali di profilati in metallo. La società è caratterizzata da una gestione fortemente accentrata nella figura dell'imprenditore fondatore, il quale nel corso della propria carriera ha sviluppato e consolidato il business, costruendo un'impresa solida e riconosciuta sul mercato.

Tuttavia, attualmente il signor Rossi si trova ad affrontare una fase particolarmente delicata della propria vita personale e professionale: egli è affetto da una patologia degenerativa che, pur non compromettendo nell'immediato la sua capacità di guidare l'impresa, rende evidente la necessità di pianificare nel breve periodo un passaggio generazionale.

Sotto il profilo familiare, il signor Rossi ha un unico figlio: Luigi Rossi, individuato come naturale successore.

Sebbene il figlio sia coinvolto nell'attività aziendale, non risulta ancora adeguatamente preparato per subentrare nella direzione della società. Emergono infatti alcune carenze sia sotto il profilo operativo, che sotto quello relazionale⁴⁹. Allo stesso tempo però, il fondatore manifesta una chiara volontà di ridurre progressivamente il proprio coinvolgimento nell'attività d'impresa, evidenziando come nel corso della propria vita abbia dedicato tempo ed energie a questa attività, a discapito della sfera personale, esprimendo ora l'esigenza di godere pienamente degli anni a venire.

Il caso presenta quindi una criticità tipica del passaggio generazionale nelle imprese familiari: da un lato l'urgenza di garantire la continuità aziendale, dall'altro l'assenza di un successore immediatamente idoneo a subentrare nella gestione.

Obiettivo

Individuare una soluzione che consenta di garantire la continuità e la stabilità della gestione aziendale nel breve periodo, accompagnando al contempo il figlio in un percorso di crescita progressiva e consentendo al fondatore di disimpegnarsi nell'attività operativa.

⁴⁹ Si fa riferimento alla condizione di essere riconosciuto dall'organizzazione come leader competente e affidabile e non solo come naturale successore.

Soluzione proposta

Alla luce delle caratteristiche del caso, la soluzione più coerente risulterà essere l'istituzione di un trust avente ad oggetto le partecipazioni societarie.

Nello specifico, il signor Rossi conferisce le quote della Alfa S.p.A. in un trust, individuando un trustee con adeguate competenze professionali e manageriali, incaricato di gestire temporaneamente l'amministrazione della società. Il beneficiario dell'operazione è chiaramente il figlio Luigi, che riceverà le proprie quote al termine del periodo di formazione.

La finalità del trust è chiara: garantire una gestione stabile e qualificata dell'impresa nel periodo di transizione, evitando al contempo un trasferimento prematuro a un soggetto non ancora pienamente idoneo. Parallelamente, viene definito un percorso di crescita per il figlio Luigi, basato su un sistema di obiettivi progressivi sia di natura quantitativa, come performance personali e percorsi di carriera trasversali, sia qualitativa ossia lo sviluppo di competenze manageriali, leadership e autonomia decisionale.

La durata iniziale del trust è stata stabilita in 5 anni con previsione di rinnovo automatico per un periodo di pari durata, salvo il verificarsi di specifiche condizioni relative all'avanzamento di carriera del naturale successore. In particolare, è previsto che qualora il figlio abbia raggiunto gli obiettivi prefissati entro il termine stabilito egli possa subentrare nella titolarità delle azioni, determinando la cessazione del trust; In caso contrario il trust continuerà a esercitare il proprio ruolo, garantendo la continuità gestionale fino a che il figlio non avrà completato il percorso di formazione.

Valutazione della soluzione

La soluzione adottata consente di rispondere in modo efficace alle criticità emerse nel caso, introducendo un meccanismo di gestione "a tempo" che separa il momento del trasferimento della proprietà da quello dell'assunzione del controllo effettivo.

In particolare:

- si evita un passaggio generazionale immediato e potenzialmente rischioso;
- si garantisce la continuità aziendale attraverso un soggetto qualificato;
- si introduce un sistema meritocratico di accesso alla guida dell'impresa;

Il trust si configura quindi come uno strumento particolarmente idoneo nei contesti in cui il successore designato non sia ancora pronto, ma vi sia la volontà di accompagnarlo verso un ruolo di responsabilità attraverso un percorso strutturato.

4.3.2. Caso 2 – prevenire i possibili danni causati da interessi meramente finanziari

Descrizione del caso

Per semplicità narrativa i soggetti coinvolti in questo caso verranno identificati negli stessi soggetti che erano coinvolti nel caso precedente; tuttavia, rispetto al caso precedente, questa volta il figlio Luigi, anziché essere imprenditorialmente immaturo, si potrebbe banalmente definire disinteressato a proseguire l'attività del padre.

Difatti, a differenza di quanto auspicabile in un contesto di continuità, il figlio non manifesta alcun interesse concreto per l'attività aziendale: egli è fortemente orientato verso uno stile di vita dedito a vizi e passioni, che comportano il trascorrere lunghi periodi all'estero. Inoltre il padre pone fermamente il vincolo di non cedere la propria creazione a terze parti, specialmente se istituzionali, mosso dal desiderio e dall'orgoglio di portare avanti di generazione in generazione il nome della famiglia.

Questo disallineamento tra le aspettative familiari e le inclinazioni personali del potenziale successore rappresenta una criticità rilevante: ammesso e concesso che Luigi decida di rinunciare a parte del proprio tempo libero per dedicarsi maggiormente all'impresa di famiglia, egli non dispone né delle competenze tecniche, né delle capacità manageriali necessarie per assumere la guida dell'impresa. Un eventuale trasferimento diretto del controllo potrebbe compromettere in tempi brevi la stabilità aziendale.

Il caso si configura quindi come una situazione in cui, pur essendo presente un erede, non sussistono le condizioni per un passaggio generazionale, né ora né in futuro.

Obbiettivo

L'obiettivo è dunque quello di preservare il valore dell'impresa nel medio lungo termine, individuando una soluzione che consenta di garantire la continuità e la stabilità aziendale, di evitare il trasferimento del controllo ad un soggetto non idoneo e di permettere al figlio di beneficiare economicamente del patrimonio creato dal padre, senza però coinvolgerlo nella gestione operativa.

Soluzione proposta e valutazione

Anche in questo caso la soluzione che è stata proposta è quella di cedere le quote della società ad un trust dotato di adeguate competenze professionali e manageriali, che affianchi il management già presente all'interno dell'organizzazione. In questo modo, il controllo dell'impresa viene sottratto alla sfera personale dell'erede, che comunque continuerà a beneficiare dei rendimenti generati.

Così facendo, si può separare la gestione operativa dal diritto a beneficiare degli utili, che rimane in capo al figlio Luigi, il quale ricopre il ruolo del beneficiario all'interno dello schema proposto.

Si evita al contempo il rischio di inefficienze e conflitti interni all'impresa evitando di affidare all'erede un ruolo gestionale non coerente con le sue inclinazioni.

Rispetto al caso precedente il ruolo del trust viene assunto per un periodo indeterminato.

4.3.3. Caso 3 – Eredi interessati e orientati alla crescita

Descrizione del caso

Il sig. Tizio Caio, fondatore della Top Stampi S.r.l., ha costruito nel tempo un patrimonio significativo e diversificato, comprendente oggi di una pluralità di asset, tra cui partecipazioni societarie, immobili a reddito e strumenti finanziari quali titoli di Stato ed ETF, configurandosi come un sistema diversificato e in grado di generare flussi economici costanti.

Il sig. Tizio Caio è ben consapevole che il patrimonio in questione, oltre che rappresentare il risultato di un percorso imprenditoriale di successo, costituisce una base solida per un'ulteriore espansione nel lungo periodo, espansione che lui, complice di età avanzata e stanchezza accumulata, non potrà guidare come ha sempre fatto in precedenza. Motivo per cui si ritiene pronto a lasciare che siano i suoi tre figli, tre uomini pronti, motivati e competenti, a tirare le redini del piccolo impero costruito con fatica nel corso degli anni.

A differenza di quanto potrebbe succedere in alcuni casi, i tre figli del fondatore manifestano un forte interesse per la gestione e lo sviluppo del patrimonio familiare. Essi condividono una visione imprenditoriale orientata alla crescita e al consolidamento del ruolo della famiglia nel contesto economico di riferimento. I figli, inoltre, sono fortemente dotati di competenze complementari e dimostrano una spiccata volontà di collaborare sia nella gestione quotidiana, che nelle scelte strategiche. Questo rende possibile l'adozione di una struttura di governance condivisa e strutturata.

Obbiettivo

In questo contesto, l'obiettivo non è soltanto quello di preservare il patrimonio esistente, ma di valorizzarlo e svilupparlo ulteriormente, creando nuova ricchezza per le generazioni a venire. Allo stesso modo è necessario individuare delle modalità che permettano ai futuri soci di gestire potenziali conflitti con professionalità, senza che si incrinino il legame familiare che unisce i tre fratelli. Inoltre, bisogna proporre una soluzione che permetta alle rispettive famiglie di avere delle prospettive ben chiare su un futuro ingresso nel patrimonio familiare, minimizzando al contempo il rischio che, con l'ingresso di nuovi componenti all'interno del patrimonio familiare, qualcuno veda ingiustamente assottigliarsi la propria fetta di asset, causando in quel caso degli inevitabili conflitti di natura familiare.

Soluzione proposta

La soluzione adottata consiste nella costituzione di una Società a Responsabilità Limitata con funzione di holding, nella quale viene conferito dal fondatore l'intero patrimonio familiare. La holding assume così il ruolo di soggetto apicale, incaricato di coordinare la gestione degli asset e di definire le strategie di sviluppo.

Le quote della holding, che d'ora in poi chiameremo “madre”, donate dal padre ai tre figli, verranno poi conferite in tre nuove società di capitali, che avranno il compito di rappresentare le rispettive holding di famiglia dei tre successori, che, per semplicità, chiameremo nelle righe restanti “figlie”. Così facendo, è possibile garantire ad ogni famiglia l'accesso al patrimonio familiare, senza che dall'ingresso di nuovi soci in uno di questi tre nuovi nuclei, si scatenino dei cambiamenti potenzialmente conflittuali negli altri due nuclei non coinvolti dall'innesto. Così facendo, il patrimonio resta sempre equamente spartito tra le tre famiglie successorie, che avranno il potere di disporre della loro porzione di capitale come meglio ritengono, senza dover coinvolgere gli altri soci. Inoltre, così facendo avranno la possibilità di reinvestire i proventi generati dalla holding madre come meglio ritengono, senza doversi confrontare con le altre famiglie, che potrebbero avere interessi divergenti in termini di obiettivi e tipologia di asset di reinvestimento.

Se le quote della holding madre verranno conferite alle holding figlie, all'interno della società madre, che ricordiamo essere la società che possiede e coordinare il patrimonio aggregato, al fine di generare maggiore ricchezza per gli eredi senza ricorrere a frammentazioni, opereranno attivamente i tre figli attraverso l'attività di governance. Essi diventeranno i componenti del consiglio di amministrazione e si occuperanno di applicare una gestione degli asset tale da garantire ricchezza nell'interesse delle tre famiglie proprietarie delle holding figlie. Questo tipo di struttura societaria consente di formalizzare i rapporti tra i membri della famiglia, disciplinando i processi decisionali e introducendo regole chiare in materia di gestione e controllo.

Valutazione della soluzione

La soluzione adottata appare particolarmente efficace in quanto consente di coniugare la conservazione del patrimonio con una gestione attiva e orientata alla crescita. Essa valorizza le competenze degli eredi, favorisce la collaborazione tra i membri della famiglia e introduce strumenti di governance adeguati alla complessità del contesto.

La holding di capitali si configura quindi come lo strumento più idoneo nei casi in cui gli eredi siano numerosi e intendano assumere un ruolo imprenditoriale attivo, contribuendo allo sviluppo del patrimonio nel lungo periodo.

4.3.4. Caso 4 – La vita è troppo breve per discutere in una sala riunioni

Descrizione del caso

Per semplicità configuriamo uno scenario che riprende alcuni elementi del caso precedente; tra questi rileviamo il patrimonio ingente, la medesima storia di sviluppo patrimoniale e gli stessi tre figli del Sig. Tizio Caio, ma questa volta in età più giovane, dunque senza ancora un chiaro interesse nell'accrescere il patrimonio in funzione della generazione successiva. Piuttosto i successori si dimostrano esclusivamente interessati ai flussi costanti che questo patrimonio può generare; pertanto, possiamo assumere che nessuno di loro intenda impegnarsi attivamente nella governance.

Tale configurazione pone un problema tipico nella gestione dei patrimoni familiari complessi: la mancanza di soggetti disposti o idonei a gestire attivamente il patrimonio, unita al rischio che una sua suddivisione tra gli eredi possa comprometterne l'efficienza complessiva. La frammentazione degli asset, infatti, determinerebbe verosimilmente una perdita di economie di scala, una riduzione della capacità reddituale e una maggiore difficoltà nella gestione coordinata delle diverse componenti patrimoniali.

Obbiettivo

Alla luce di tali considerazioni, l'obiettivo perseguito consiste nel preservare l'unitarietà del patrimonio, garantendo al contempo ai figli la possibilità di beneficiare dei rendimenti senza imporre loro un coinvolgimento gestionale non coerente con le proprie inclinazioni.

Soluzione e valutazione

In questo contesto, la soluzione più idonea è stata individuata nel conferimento dell'intero patrimonio in una società semplice, la quale assume il ruolo di veicolo di suddivisione e conservazione.

Attraverso tale struttura, gli asset vengono accentrati in un unico soggetto giuridico, evitando la loro frammentazione, mentre i tre figli partecipano alla società in misura paritaria, beneficiando dei risultati economici in proporzione alle rispettive quote, ma senza che sia richiesto un coinvolgimento strutturato nella governance della holding

La società semplice consente così di mantenere una gestione unitaria e coordinata del patrimonio, distribuendo i proventi ai soci senza richiedere un coinvolgimento attivo nella governance. In questo modo, viene realizzato un equilibrio tra l'esigenza di conservazione del patrimonio e quella di soddisfare le aspettative degli eredi.

4.4. Analisi delle evidenze empiriche (case study)

Sulla base di quello che abbiamo potuto osservare nel corso dei paragrafi precedenti, possiamo affermare con chiarezza che il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più complessi, delicati e decisivi nella vita dell'impresa familiare. Se, infatti, nel corso dell'attività d'impresa possono presentarsi molteplici occasioni nelle quali l'imprenditore avverte il bisogno di confrontarsi con il proprio professionista di fiducia, è proprio nella fase del trasferimento generazionale che tale esigenza si fa più intensa.

In questo momento, infatti, l'imprenditore non è chiamato semplicemente a scegliere uno strumento tecnico o a prendere una decisione di natura patrimoniale, ma si trova a confrontarsi con una pluralità di interrogativi profondi, spesso difficili da sciogliere attraverso criteri puramente economici o giuridici. Si tratta, in molti casi, di decidere se fare ciò che gli altri si aspettano che venga fatto, o se invece fare ciò che appare corretto sul piano imprenditoriale, oppure ancora se fare ciò che appare giusto alla luce degli equilibri affettivi e familiari.

Il problema, tuttavia, si complica ulteriormente quando emerge il bisogno di comprendere negli interessi di chi debba essere assunta la decisione: dell'impresa, della famiglia, del singolo erede, del fondatore o, in definitiva, della continuità di un progetto che contiene in sé tutte queste dimensioni senza coincidere perfettamente con nessuna di esse.

È proprio questa compresenza di piani diversi a rendere il passaggio generazionale un fenomeno non riconducibile a schemi rigidi o soluzioni standardizzate: come il lettore ha avuto modo di osservare, gli scenari nei quali il ricambio può svilupparsi sono molteplici e profondamente eterogenei. Vi sono contesti nei quali esiste un solo successore naturale, ma quest'ultimo non è ancora pronto ad assumere la guida dell'impresa; altri nei quali l'erede, pur essendo formalmente il naturale destinatario del patrimonio, si dimostra del tutto disinteressato alla gestione; altri ancora nei quali una pluralità di figli risulta coinvolta, ma con orientamenti differenti, con livelli di competenza disomogenei o con aspettative contrastanti. Esistono poi scenari in cui gli eredi desiderano sviluppare il patrimonio ricevuto e trasformarlo in una piattaforma di crescita intergenerazionale, ed altri nei quali preferiscono beneficiarne in modo passivo, senza che gli interessi aziendali travalichino la soglia delle intenzioni familiari.

In tutti questi casi, ciò che muta non è soltanto la struttura del patrimonio o la numerosità degli eredi, ma soprattutto il contesto relazionale entro cui la decisione si colloca: la capacità del professionista non può limitarsi alla conoscenza degli strumenti che l'ordinamento mette a disposizione, ma deve consistere innanzitutto nella capacità di leggere le dinamiche familiari, di interpretare le frasi espresse e, forse ancor più, di decifrare quelle non dette. Spesso, infatti, il vero problema non coincide con la domanda formalmente posta dall'imprenditore, ma si nasconde dietro timori, sensi di colpa, aspettative implicite o conflitti latenti che non emergono immediatamente nella fase di colloquio, ma che condizionano in modo determinante l'efficacia di qualsiasi soluzione successivamente adottata.

Questo capitolo ha mostrato anche come una corretta pianificazione non serva soltanto a trasferire il patrimonio, ma anche a costruire progressivamente le condizioni affinché il o i successori possano esercitare in modo autentico il proprio ruolo, qualunque esso debba essere.

Sotto questo profilo, l'esperienza dei casi operativi si è rivelata particolarmente istruttiva. Nel caso del figlio prematuro, ad esempio, il problema non era l'assenza di un successore designato, ma il fatto che tale successore non fosse ancora pronto, né sotto il profilo manageriale né sotto quello decisionale, ad assumere la guida dell'impresa.

In quella situazione, il punto centrale non era tanto individuare il destinatario finale del patrimonio, quanto gestire correttamente il timing del passaggio. Il trust ha consentito, in quel caso, di separare il momento della destinazione finale da quello dell'assunzione effettiva del controllo, costruendo un percorso graduale, meritocratico e temporalmente scandito. Ciò dimostra come il vero problema del passaggio generazionale non sia sempre *"a chi trasferire"*, ma molto spesso *"quando trasferire"* e *"a quali condizioni"*.

Un successore potenzialmente adeguato, ma prematuramente investito di responsabilità per le quali non è ancora pronto, può infatti rappresentare un rischio tanto grave quanto un successore del tutto disinteressato.

In altri contesti, invece, ciò che emerge non è la prematurità del successore, bensì la sua radicale inadeguatezza o mancanza di interesse. Il caso del figlio disinteressato ha consentito di mettere in luce un nodo particolarmente delicato, nel quale si incontrano e si scontrano le tre dimensioni fondamentali delle imprese familiari: famiglia, proprietà e impresa. Se si considerasse esclusivamente l'interesse dell'azienda, la soluzione più razionale potrebbe consistere nella cessione del business a un soggetto terzo, dotato delle competenze necessarie per garantirne continuità, innovazione e sviluppo manageriale. Da un punto di vista strettamente imprenditoriale, sarebbe probabilmente la scelta più corretta, anche perché capace di introdurre risorse, competenze e una gestione più professionale. Tuttavia,

il fondatore, in quel caso, rifiutava radicalmente l'idea che la proprietà dell'impresa potesse uscire dal perimetro del proprio cognome. In questo scenario, la famiglia prevale sull'impresa: la volontà di preservare la continuità proprietaria all'interno del nucleo familiare diventa il criterio guida della decisione, anche a costo di rinunciare alla soluzione più efficiente in senso strettamente aziendale.

Qui si apre una questione eticamente e professionalmente molto forte: è giusto che un figlio apertamente disinteressato viva della rendita generata dal lavoro del fondatore senza assumersi alcun onere gestionale? Dal punto di vista teorico, la risposta potrebbe apparire critica; dal punto di vista familiare, tuttavia, il fondatore può ritenere che la trasmissione del benessere economico alla propria discendenza rappresenti comunque una finalità legittima e coerente con la propria visione della famiglia. Il ruolo del professionista, in questo caso, non è giudicare il merito morale della scelta, ma costruire una soluzione che tuteli l'impresa dai danni che deriverebbero da un coinvolgimento gestionale dell'erede disinteressato, separando il diritto a beneficiare economicamente del patrimonio dalla capacità di guidarlo. È esattamente in questo spazio che il trust, grazie alla sua segregazione patrimoniale e alla possibilità di affidare la gestione a un soggetto qualificato, diventa lo strumento più efficace.

Questi esempi confermano un altro aspetto fondamentale emerso nel corso del capitolo: i passaggi generazionali funzionano meglio quando sono fondati su fiducia, chiarezza e trasparenza.

È proprio in questa fase che il professionista che affianca l'impresa assume una centralità assoluta. Il capitolo ha mostrato come il successo della transizione dipenda in misura significativa dalla capacità del consulente di trasformare bisogni impliciti e dinamiche relazionali complesse in soluzioni giuridiche, fiscali e organizzative coerenti. Per fare questo, tuttavia, non bastano competenze normative. Sono necessarie quelle soft skills che il capitolo ha più volte richiamato e che difficilmente si apprendono nei manuali: capacità di ascolto, empatia, sensibilità relazionale, attitudine alla mediazione, lettura del non detto. Si tratta di competenze tacite, che si formano progressivamente nella pratica professionale e che distinguono il mero esecutore tecnico dal vero advisor di fiducia.

Dunque, il capitolo ha mostrato come il passaggio generazionale non sia né soltanto una minaccia né automaticamente un'opportunità. È, piuttosto, una fase di verità dell'impresa familiare: il momento in cui si rivelano le reali priorità del fondatore, la qualità delle relazioni familiari, la maturità degli eredi e la capacità del professionista di governare la complessità. Quando affrontato senza pianificazione, esso può tradursi in discontinuità, perdita di competenze, conflitti e distruzione di valore; quando invece viene gestito con anticipo, lucidità e consapevolezza, può diventare l'occasione per proteggere il patrimonio, chiarire i ruoli, rafforzare la governance e, in alcuni casi, costruire le premesse per un nuovo ciclo di

crescita. È proprio in questa capacità di trasformare una fase potenzialmente critica in un momento di riorganizzazione consapevole che si misura, in definitiva, il valore della consulenza professionale nelle imprese familiari.

Inoltre, è importante evidenziare che i casi operativi esaminati nel presente capitolo consentono non soltanto di comprendere il funzionamento concreto degli strumenti analizzati e le best practice di gestione del passaggio generazionale, ma anche di verificare alcune delle principali evidenze emerse nel corso dell'intera ricerca.

In primo luogo, i casi confermano come le imprese familiari presentino bisogni profondamente diversi rispetto a quelli delle imprese non familiari. Come illustrato nei capitoli precedenti, la sovrapposizione tra famiglia, proprietà e impresa genera problematiche che non possono essere affrontate esclusivamente attraverso valutazioni economiche o giuridiche. Le decisioni assunte nel corso del passaggio generazionale risultano infatti influenzate da elementi relazionali, emotivi e valoriali che spesso assumono un peso pari, se non superiore, rispetto alle logiche di efficienza aziendale. I casi analizzati mostrano chiaramente questa dinamica: in nessuno degli scenari osservati il problema principale era rappresentato dalla mancanza di strumenti messi a disposizione dall'ordinamento. Al contrario, le difficoltà emergevano dalla necessità di conciliare esigenze differenti e talvolta contrapposte: la continuità dell'impresa, la tutela del patrimonio, le aspettative degli eredi, la volontà del fondatore e la preservazione degli equilibri familiari. Ne consegue che la vera complessità del passaggio generazionale non risiede tanto nell'individuazione dello strumento giuridico da adottare, quanto nella corretta comprensione del contesto all'interno del quale tale strumento deve essere applicato.

Sotto questo profilo, le evidenze emerse dai casi studio confermano altresì quanto esposto nel capitolo dedicato all'evoluzione della professione del commercialista. La figura professionale non appare più limitata all'esecuzione di adempimenti tecnici o all'applicazione di conoscenze normative, ma assume sempre più il ruolo di consulente strategico chiamato a supportare l'imprenditore nelle scelte che incidono sul futuro della famiglia e dell'impresa.

In tutti i casi esaminati il professionista è stato chiamato a svolgere attività che vanno ben oltre la semplice individuazione della soluzione tecnica più efficiente. Egli ha dovuto interpretare bisogni spesso inespressi, comprendere aspettative divergenti, valutare le competenze dei successori e tradurre tali elementi in una soluzione organizzativa coerente.

Da questo punto di vista, i casi confermano come il valore della consulenza moderna non derivi esclusivamente dalla padronanza degli strumenti giuridici e fiscali, ma dalla capacità di governare situazioni caratterizzate da elevata complessità relazionale.

Risulta particolarmente significativo osservare come, in tutti gli scenari analizzati, lo strumento giuridico abbia rappresentato soltanto la fase finale del processo decisionale. Prima di giungere alla scelta tra trust, patto di famiglia, società semplice o holding di capitali, è stato necessario comprendere le caratteristiche della famiglia imprenditoriale, il grado di coinvolgimento degli eredi, gli obiettivi perseguiti dal fondatore e le prospettive di sviluppo del patrimonio. In altre parole, la soluzione tecnica è risultata essere la conseguenza di un processo di analisi, e non il suo punto di partenza.

I casi confermano inoltre un'altra evidenza emersa nel corso della ricerca: non esiste uno strumento universalmente migliore degli altri. Patrimoni molto simili possono richiedere soluzioni profondamente differenti a seconda delle caratteristiche degli eredi e degli obiettivi perseguiti dalla famiglia. Emblematico è il confronto tra il caso degli eredi orientati alla crescita e quello degli eredi interessati esclusivamente a beneficiare dei rendimenti prodotti dal patrimonio familiare. Sebbene il patrimonio di partenza sia sostanzialmente identico, le soluzioni individuate risultano radicalmente diverse. Ciò dimostra come il vero valore aggiunto dell'attività professionale non risieda nello strumento in sé, ma nella capacità di individuare quello maggiormente coerente con le specificità del caso concreto.

In conclusione, le evidenze raccolte consentono dunque di confermare l'ipotesi di fondo che ha guidato il presente lavoro: le imprese familiari costituiscono una realtà peculiare, caratterizzata da bisogni che non possono essere soddisfatti attraverso approcci standardizzati. Proprio per questa ragione il commercialista è chiamato ad evolvere verso un modello professionale nel quale competenze tecniche, capacità relazionali e visione strategica si integrano in modo sempre più stretto.



5. Conclusioni

Il percorso di ricerca sviluppato nel presente elaborato ha consentito di analizzare in modo integrato due dimensioni tra loro profondamente interconnesse: da un lato le specificità strutturali, strategiche e relazionali delle imprese familiari; dall'altro l'evoluzione della figura del dottore commercialista, chiamato a rispondere a tali peculiarità in un contesto economico e professionale in rapido mutamento.

Ripercorrendo sinteticamente le principali tappe dell'analisi, è emerso innanzitutto come l'impresa familiare rappresenti una forma organizzativa caratterizzata da una complessità intrinseca superiore rispetto ad altre tipologie di impresa, complessità che deriva dalla sovrapposizione di tre sistemi: proprietà, famiglia e impresa, ciascuno portatore di logiche, obiettivi e dinamiche proprie.

Questa intersezione genera un contesto decisionale in cui le variabili economico-finanziarie non possono essere considerate isolatamente, ma devono essere lette alla luce di fattori relazionali, emotivi e intergenerazionali.

In questo quadro, i bisogni delle imprese familiari si configurano come profondamente specifici e, soprattutto, eterogenei: non esiste un modello univoco di impresa familiare, né tantomeno un set standardizzato di esigenze. Le variabili che incidono su questi bisogni sono molteplici. Tra queste citiamo la dimensione dell'impresa, il grado di coinvolgimento della famiglia nella gestione, la presenza o meno di una successione generazionale in atto, il livello di conflittualità interna, la struttura del patrimonio e gli obiettivi di lungo periodo della famiglia stessa.

Ne deriva che ogni impresa familiare costituisce un caso a sé, richiedendo un approccio consulenziale fortemente personalizzato.

Abbiamo osservato quanto sia complicato riuscire a rispondere alle specificità di queste imprese, anche attraverso l'analisi di casi concreti relativi al passaggio generazionale.

Proprio in questo spazio si colloca il ruolo del professionista, la cui evoluzione rappresenta il secondo asse portante dell'elaborato. Dall'analisi svolta emerge con chiarezza come la figura del commercialista stia attraversando una trasformazione strutturale. Le attività tradizionali, legate alla contabilità e agli adempimenti fiscali, stanno progressivamente perdendo

centralità, sia per effetto della digitalizzazione e dell'automazione, sia per una crescente standardizzazione dei servizi di base. Questo fenomeno comporta una riduzione del tempo e del valore associato ai cosiddetti "lavori standard".

Parallelamente, aumenta la domanda di competenze ad alto valore aggiunto, in grado di supportare nei processi decisionali più complessi.

In questo scenario il commercialista è sempre più chiamato ad assumere il ruolo di consulente strategico, capace di affiancare l'imprenditore e la famiglia non solo nella gestione tecnica, ma anche nella definizione delle scelte di lungo periodo.

Tuttavia, ciò che emerge con particolare evidenza è che molte delle competenze richieste per svolgere efficacemente questo ruolo non sono esclusivamente tecniche e, soprattutto, non sono integralmente acquisibili attraverso percorsi di studio tradizionali.

Le imprese familiari richiedono al professionista capacità relazionali avanzate: ascolto attivo, empatia, mediazione dei conflitti, comprensione delle dinamiche interpersonali e delle aspettative implicite tra i membri della famiglia.

Si tratta di competenze che si sviluppano nel tempo, attraverso l'esperienza diretta e un'interazione continuativa con i clienti. In questo senso, il valore del professionista non risiede più soltanto nella conoscenza delle norme o degli strumenti, ma nella sua capacità di interpretare il contesto, leggere le dinamiche familiari e tradurle in soluzioni coerenti e sostenibili.

Ne deriva un cambiamento anche nel modello di relazione tra professionista e cliente. Il modello transazionale, basato su prestazioni episodiche e standardizzate, lascia progressivamente spazio a un modello relazionale e continuativo, in cui il commercialista diventa un partner di fiducia, coinvolto stabilmente nei processi decisionali dell'impresa familiare. Questo implica, a sua volta, una diversa organizzazione degli studi professionali, che devono evolvere verso strutture più articolate e multidisciplinari, in grado di integrare competenze fiscali, legali, finanziarie e, sempre più, relazionali.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile trarre alcune conclusioni di sintesi. In primo luogo, la complessità e la variabilità dei bisogni delle imprese familiari rendono indispensabile un approccio consulenziale su misura, fondato su una conoscenza approfondita del cliente. In secondo luogo, la disponibilità di strumenti giuridici e organizzativi non rappresenta un limite, ma piuttosto una risorsa: il vero elemento critico è la capacità di selezionare e combinare tali strumenti in modo coerente con le specificità del caso. Infine, la figura del commercialista è chiamata a un'evoluzione significativa, che



richiede non solo un aggiornamento delle competenze tecniche, ma anche – e soprattutto – lo sviluppo di competenze trasversali difficilmente codificabili.

In conclusione, il futuro della professione appare strettamente legato alla capacità di interpretare e gestire la complessità. Nel contesto delle imprese familiari, ciò significa saper andare oltre i numeri, comprendere le persone e costruire soluzioni che tengano insieme dimensione economica e dimensione relazionale. Solo in questo modo il professionista potrà continuare a svolgere un ruolo centrale e distintivo, trasformando le sfide del cambiamento in opportunità di crescita e di valore condiviso.



6. Bibliografia e sitografia

6.1. Monografie e volumi

Amatori, F., & Jones, G. (Eds.). (2003). *Business history around the world*. Cambridge University Press.

Brunetti, G., & Corbetta, G. (2013). *Economia delle aziende familiari*. EGEA.

Cantagalli, A. (2004). *Il dottore commercialista: Formazione, professione, etica*. Il Mulino.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari: Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. EGEA.

Corbetta, G. (2012). *Le imprese familiari: Miti da sfatare e nuove prospettive*. EGEA.

D'Allura, G. M. (2010). *I comportamenti distintivi delle imprese familiari*. Giappichelli.

D'Allura, G. M., & Faraci, R. (2018). *Le imprese familiari: Governance, internazionalizzazione e innovazione*. FrancoAngeli.

Fontana, A. (1987). *Le funzioni professionali del commercialista nell'impresa*. Ipsoa.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.

Morck, R. (Ed.). (2007). *A history of corporate governance around the world*. University of Chicago Press.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zanda, G. (2012). *Corporate governance*. Giappichelli.

6.2. Articoli scientifici

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323.

Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? Strategic management and governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 193–201.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance configurations: An organizational embeddedness perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 215–227.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Williams, R. I., Smith, A., Aaron, J. R., Manley, S. C., & McDowell, W. C. (2018). Family firms and family goals: A review and integrative model. *Family Business Review*, 31(1), 63–82.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.

6.3. Altri contributi rilevanti

AIDAF, UniCredit, & Università Bocconi. (2015). *Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane*.

European Family Businesses. (2012). *Family business statistics in Europe*.

EY. (2014). *Family business yearbook*.

Family Firm Institute. (n.d.). *Global data points*.

OECD. (2021). *Enhancing SME productivity*.

The European House – Ambrosetti, TeamSystem, & Euroconference. (2023). *Libro verde delle professioni*.

Wolters Kluwer. (2024). *Future ready accountant report – Edizione europea*

6.4. Fonti normative

Codice Civile italiano.

Legge 14 febbraio 2006, n. 55. *Modifiche al codice civile in materia di patto di famiglia*.

Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 relativa alla legge applicabile ai trust e al loro riconoscimento.

6.5. Sitografia

Banca d'Italia. Disponibile su: <https://www.bancaditalia.it>

CNEL – Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. Disponibile su: <https://www.cnel.it>

Euroconference. Disponibile su: <https://www.euroconference.it>

Il Sole 24 Ore. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com>

ODCEC – Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Disponibile su: <https://www.commercialisti.it>

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponibile su: <https://www.oecd.org>



TeamSystem. Disponibile su: <https://www.teamsystem.com>

The European House – Ambrosetti. Disponibile su: <https://www.ambrosetti.eu>

Wolters Kluwer. Disponibile su: <https://www.wolterskluwer.com>