

Imprese familiari e cessione del controllo: un'analisi empirica delle modalità di exit e delle performance post-cessione

Sintesi della tesi di Laurea Specialistica di Elena Bernardelli – Anno Accademico 2024-25

Le imprese familiari costituiscono una componente centrale del tessuto economico italiano, si tratta di realtà dalle caratteristiche uniche, che incrociano dimensioni economiche, patrimoniali ed emotive. Considerando la centralità della famiglia, uno degli argomenti che la letteratura ha approfondito più a lungo è sicuramente il tema della successione generazionale interna. L'altro lato della medaglia, ovvero il fenomeno della cessione del controllo a soggetti esterni, rimane meno esplorato e spesso interpretato come esito di crisi o di insuccesso imprenditoriale. Il presente elaborato si propone di superare tale visione tradizionale, analizzando la cessione come una scelta strategica e pianificata, capace di generare valore sia per l'impresa sia per la famiglia proprietaria. La ricerca si articola in una prima parte teorica, dedicata all'approfondimento delle caratteristiche distintive dei family business, delle logiche di successione e delle differenti modalità di exit. La seconda parte è invece empirica, basata sull'analisi di un campione di imprese familiari italiane che hanno affrontato la cessione del controllo nel corso degli ultimi anni. I risultati evidenziano alcuni aspetti di rilievo. Contrariamente all'idea che la cessione avvenga principalmente in condizioni di difficoltà, emerge una prevalenza di operazioni di harvest sale, a dimostrazione del ruolo crescente della pianificazione strategica di fronte a queste scelte. Tuttavia, l'analisi delle performance successive all'apertura del capitale rileva un peggioramento diffuso degli indicatori economico-finanziari, a conferma dei costi di adattamento connessi alla ridefinizione degli assetti proprietari ed organizzativi. Tenendo in considerazione altre variabili, si osserva come tale impatto negativo risulti attenuato, ma non annullato, quando l'acquirente è un'altra impresa familiare. Osservando la struttura della governance pre-cessione è possibile dimostrare che modelli troppo accentrati e leadership personalistiche aumentano la vulnerabilità nella fase post transizione. Un ulteriore contributo della ricerca riguarda la gestione del patrimonio familiare successiva alla vendita. La cessione, infatti, non segna la conclusione del percorso imprenditoriale, ma l'avvio di una nuova fase in cui il capitale d'impresa si trasforma in capitale finanziario. In questo contesto, le decisioni iniziali di asset allocation, il ricorso a figure professionali esterne e, in alcuni casi, la creazione di strutture dedicate alla gestione patrimoniale emergono come fattori cruciali per preservare e valorizzare la ricchezza

generata, garantendo al contempo coesione intergenerazionale e continuità identitaria. Nel complesso, l'elaborato dimostra come la cessione del controllo non sia un evento marginale, bensì una pratica sempre più rilevante tra i family business italiani. Essa comporta rischi concreti in termini di performance, ma può anche portare ad opportunità di rinnovamento e valorizzazione patrimoniale. La sua riuscita dipende dalla capacità di pianificazione, dalla qualità della governance e da una gestione consapevole delle risorse post-cessione. In questa prospettiva, l'exit deve essere interpretata non come un punto di arrivo, ma come l'inizio di una nuova traiettoria strategica per l'impresa e per la famiglia imprenditoriale.