SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

dSEAS

Dinastia Imprenditoriale

TRANSIZIONI GENERAZIONALI NELLE AZIENDE FAMILIARI

Passaggio generazionale di aziende e sindrome di Buddenbroock

Ricchezza: dalla creazione al trasferimento

Storie di successo e di insuccesso: cosa fare e cosa(e chi) evitare

ANCP associazione nazionale consulenti patrimoniali

ACROSS

ITALPREZIOSI®

LEXIA

27 Febbraio 2025

Studio LEXIA Palermo

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Sindrome di Buddenbroock

Thomas Mann 1901

Dinastia Imprenditoriale

DALLA POVERTÀ ALLA RICCHEZZA E DI NUOVO ALLA POVERTÀ IN TRE GENERAZIONI

The father buys, the son builds, the grandchild sells, and his son begs

Il padre compra, il figlio costruisce, il nipote vende e suo figlio mendica

Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations

Dalla maniche di camicia alle maniche di camicia in tre generazioni.

Padre noble, hijo rico, nieto pobre

Padre nobile, figlio ricco, nipote povero

Abuelo campesino, padre rico, nieto pobre

Nonno contadino, padre ricco, nipote povero

**La prima generazione costruisce,
la seconda gode,
la terza distrugge**

富不过三代" (

pinyin: fù bù guò sān dài)

La ricchezza non supera le tre generazioni

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Cause della Sindrome di Buddenbrook

Dinastia Imprenditoriale

1 Mancata pianificazione della successione

•Se la transizione di leadership non viene gestita strategicamente, il cambiamento può essere destabilizzante.

•Scarsa preparazione dei successori e difficoltà nel trasferire conoscenze e competenze.

2 Perdita della cultura imprenditoriale

•La generazione fondatrice spesso è caratterizzata da forte etica del lavoro e spirito di sacrificio.

•I discendenti, cresciuti nel benessere, potrebbero non percepire l'azienda come un valore da difendere e innovare.

3 Espansione della famiglia e dispersione della proprietà

•Più la famiglia cresce, più aumenta la complessità decisionale e il rischio di conflitti interni.

•Possibile frammentazione della proprietà in piccoli azionisti passivi.

4 Conflitti familiari e governance debole

•Mancanza di strutture formali per la gestione dei rapporti familiari e aziendali.

•Assenza di un consiglio di famiglia o di regole chiare sulla gestione dell’impresa.

5 Rifiuto dell’innovazione

•Resistenza al cambiamento da parte delle generazioni più anziane.

•Incapacità di adattarsi a nuovi modelli di business o a tecnologie emergenti.

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

The Henokiens

Dinastia Imprenditoriale

Company Name	Founded	Country	Company Name	Founded	Country	Company Name	Founded	Country
Hōshi Ryokan	718	Japan	Gradis 1685	1685	Italy	Louis Latour	1797	France
Toraya Confectionery	1500	Japan	De Kuyper Royal Distillers	1695	Netherlands	Luxardo	1821	Italy
The Coating Company	1502	France	Yamasa Corporation	1645	Japan	Diteren	1805	France
Fabbrica d'Armi Pietro Beretta	1526	Italy	Yamamotoyama	1690	Japan	Descours & Cabaud	1782	France
Toraya Confectionery	1526	Japan	Okaya & Co.	1669	Japan	Colussi	1791	Italy
Tarrerias-Bonjean	1580	France	A.E. Köchert	1814	Austria	Groupe Bolloré	1822	France
Cartiera Mantovana	1615	Italy	Banque Hottinguer	1786	France	Groupe Mirabaud	1819	Switzerland
Belingard	1610	France	Banque Lombard Odier & Cie SA	1796	Switzerland	Thiercelin	1809	France
Mellerio dits Meller	1613	France	Banque Pictet & Cie SA	1805	Switzerland	Éditions Henry Lemoine	1772	France
Hugel & Fils	1639	France	Augustea	1629	Italy	Établissements Peugeot Frères	1810	France
Gekkeikan Sake Company	1637	Japan	Acetaia Giuseppe Giusti	1605	Italy	Pinto Basto	1771	Portugal
Viellard Migeon & Cie	1796	France	Catherineau	1750	France	J. & L. Lobmeyr	1823	Austria
Vitale Barberis Canonico	1663	Italy	Revol Porcelaine	1768	France	Champagne Billecart-Salmon	1818	France
C. Hoare & Co	1672	UK	Pollet	1763	France	Les Fils Dreyfus & Cie SA	1813	France
Guerrieri Rizzardi	1678	Italy	Fratelli Piacenza	1733	Italy	Stabilimento Colbachini	1745	Italy
Nakagawa Masashichi Shoten	1716	Japan	Ditta Bortolo Nardini	1779	Italy	Van Eeghen Group	1662	Netherlands
Amarelli	1731	Italy	Garbellotto	1775	Italy	Grondona	1820	Italy
MöllerGroup	1730	Germany	J.D. Neuhaus	1745	Germany			

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

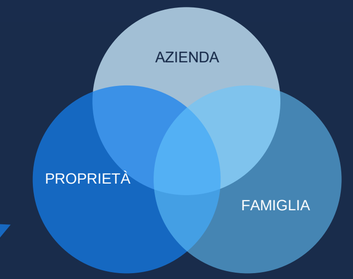
The Henokiens

Dinastia Imprenditoriale

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Dinastia Imprenditoriale

Fasi evolutive del sistema
Azienda Familiare – Famiglia Imprenditoriale - Patrimonio



AZIENDA

Globale

Espansione

Maturità

Crescita

Start-up

PROPRIETÀ

FAMIGLIA

Proprietà Unipersonale

Società Tra fratelli

Consorzio Tra cugini

Proprietà familiare Diluita

Proprietà Familiare aperta

Famiglia Nucleare

Famiglia Multipla

Famiglia Transgenerazionale

Dinastia Familiare

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Dinastia Imprenditoriale

Azienda Familiare e Famiglia Imprenditoriale
Un sistema multidimensionale e complesso

Logica economica

e

Imperativi aziendali

Emozioni

Sentimenti

Tradizioni

Struttura Gerachica

Struttura Anarchica

Veloce | **Ritmi di evoluzione disomogenei** | **Lento**

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Combinare prospettive multiple

Dinastia Imprenditoriale

Prospettiva olistica

Sviluppo aziendale

Armonia nelle relazioni familiari

Forza della ricchezza familiare

Soddisfazione delle persone

Pensiero sistemico

Interdipendenze

Relazioni causa-effetto

Cicli di feedback

Pensiero critico

Valutare le alternative senza pregiudizi

Mettere in discussione le ipotesi e convalidare le ipotesi

Strumenti: Analisi di scenario, metodo Delphi

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Strabismo Strategico

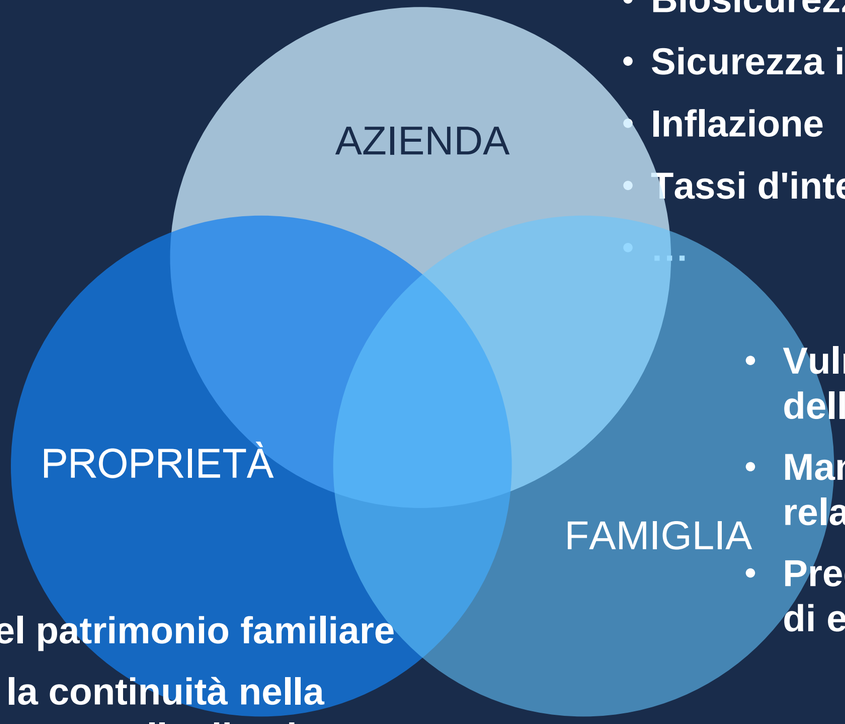
Rispondere alle esigenze di breve
Senza perdere di vista obiettivi di lungo termine

Dinastia Imprenditoriale

A breve termine

Sopravvivere alle minacce

- Tesoreria
- Processi
- Catena di approvvigionamento
- Biosicurezza
- Sicurezza informatica
- Inflazione
- Tassi d'interesse
- ...



- Tutela del patrimonio familiare
- Tutelare la continuità nella governance e nella direzione dell'azienda
- Predisposizione di piani di emergenza

- Vulnerabilità dei membri della famiglia
- Mantenere vive le relazioni familiari
- Predisposizione di piani di emergenza

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Strabismo Strategico

Dinastia Imprenditoriale

A Lungo termine

Tra 25 anni

- Cambiamento nel settore
- Comportamento del cliente
- Tecnologia (Ai-Robots-VR-RA)
- Geopolitica
- Modelli di leadership (verso l'orchestra jazz)

- Caratteristiche quali-quantitative
- Ricchezza familiare olistica (10 dimensioni) attraente per i membri della famiglia e allo stesso tempo motore di cambiamento, crescita e sviluppo

- Demografia (tasso di natalità. Aspettativa di vita)
- Geografia (dispersione)
- Relazioni (occasioni di convivenza)

La pianificazione a lungo termine non riguarda le decisioni future, ma il futuro delle decisioni presenti
Peter Drucker

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Le 10 dimensioni del capitale olistico della famiglia imprenditoriale

Dinastia Imprenditoriale

Liquidità, attività finanziarie, struttura patrimoniale, capacità di leva finanziaria

Asset operativi, know-how, leadership, innovazione, generazione di ricavi

Fiducia, credibilità, etica, percezione pubblica

Talento, competenze, formazione, benessere personale

Missione, scopo, responsabilità sociale, filantropia

Reti, connessioni, influenza, prestigio che ampliano il raggio d'azione della famiglia imprenditoriale nella società

Controllo, identità familiare, stabilità emotiva
La dimensione istituzionale e l'interazione tra emozioni e governance

Relazioni familiari, coesione, impegno affettivo, eredità
La *dimensione personale e relazionale tra i membri della famiglia*

Valori, tradizioni, identità familiare

Conoscenza, innovazione, proprietà intellettuale

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Dinastia Imprenditoriale

Grazie!

Salvatore Tomaselli Ph.D. salvo@salvatoretomaselli.eu

www.salvatoretomaselli.eu

www.linkedin.com/in/salvo-tomaselli-1b11623

https://www.facebook.com/saltomasell/

SALVATORE TOMASELLI
CONSULENTE PER IL FAMILY BUSINESS

Dinastia Imprenditoriale

Salvatore Tomaselli Ph.D.

Professore di Economia Aziendale e Strategia e Governance delle Imprese Familiari presso l'Università degli Studi di Palermo (Italia) e *Adjunct Professor* presso il Beijing Institute of Technology (Cina). Collabora attivamente con diverse istituzioni accademiche in Europa, Stati Uniti, America Latina, Asia, Africa e Australia.

Philosophy Doctor in Business Administration presso la IESE Business School (Barcellona, Spagna) è un pioniere nello studio delle aziende familiari e delle famiglie imprenditoriali. È membro fondatore della *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA); membro del Family Firm Institute; *Academic Ambassador* di AIDAF per Sicilia, Calabria, Puglia e Basilicata; membro della *Real Academia Europea de Doctores;* membro della rete Familias Empresarias Ibero-Americana (FEI).

È invitato con frequenza come relatore ospite in numerosi congressi, workshop e seminari internazionali.

È autore di numerosi libri, capitoli e articoli su riviste accademiche e divulgative.

Ha assistito aziende familiari di diverse generazioni, dimensioni e livelli di complessità in Europa, America Latina (Messico, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Argentina), Asia (Cina, Indonesia, Myanmar, Taiwan), Medio Oriente (Giordania, Egitto) e Africa subsahariana (Nigeria, Costa d'Avorio).

Nel corso della sua carriera ha collaborato con rinomate società di consulenza specializzate in imprese familiari. È stato partner di Family Business Consulting Group España tra il 2005 e il 2014. Tra il 2015 e il 2018 è stato Advisor di International Finance Corporation – World Bank Group in Family Business Strategy & Governance. Tra il 2017 e il 2019 è stato Senior Consultant presso The Family Business Consulting Group (FBCG). Nel 2014 ha co-fondato *Family Business Asesores Costa Rica*, di cui è attualmente partner. È fondatore di *Fib Legacy Advisors Inc.*, con sede a Miami.

È stato membro del consiglio di amministrazione di varie società private, sia familiari che non, nonché di enti pubblici in diversi paesi.