05 / BRAND STORICI • GUIDA OPERATIVA

Passaggio generazionale di un brand storico

Continuità familiare, proprietà, governance e trasmissione di competenze: un percorso pratico per ridurre conflitti e preservare il valore costruito nel tempo.

01 Il passaggio non è un unico atto

Tre transizioni devono essere progettate separatamente: proprietà (chi possiede quote e asset), governo (chi decide) e operatività (chi dirige il lavoro). Anticipare un trasferimento di quote senza chiarire questi tre livelli può creare paralisi.

Livello	Domanda	Evidenza da produrre
Proprietà	Chi possiede oggi il marchio e le quote?	Visure, statuto, atti, eventuali vincoli.
Governance	Chi ha l'ultima parola su investimenti e nomine?	Deleghe, regole di voto, controlli e conflitti.
Gestione	Chi gestisce clienti, produzione, persone, qualità?	Ruoli, obiettivi, piano di successione competenze.

02 Le sei domande che ogni famiglia deve affrontare

1. Chi desidera veramente guidare l'impresa, e con quale competenza dimostrabile?
2. Come si protegge chi non partecipa alla gestione ma ha interessi patrimoniali legittimi?
3. Quali decisioni restano ai fondatori e per quanto tempo?
4. Chi custodisce ricette, relazioni clienti, archivi, reputazione e tradizioni produttive?
5. Cosa accade se il successore cambia idea, fallisce gli obiettivi o lascia?
6. Come si finanziano crescita, liquidità per gli eredi e pensionamento del fondatore?

03 Strumenti da confrontare con i professionisti

Strumento	Quando può essere rilevante	Attenzione
Piano di governance	Serve separare proprietà e controllo operativo.	Delega reale, indicatori e gestione conflitti.
Donazione / successione	Trasferimento patrimoniale in famiglia.	Legittimari, fiscalità, condizioni e oneri.
Patto di famiglia	Trasferimento azienda/partecipazioni nel quadro previsto dalla legge.	Notaio, partecipazione aventi diritto e disciplina specifica.
Vendita graduale / holding	Assetti patrimoniali complessi o liquidità agli eredi.	Prezzi, diritti di voto, fiscalità e poteri.
Ingresso manager esterno	Nessun erede pronto o disponibile.	Mandato, incentivi, metriche e controllo.

Per taluni trasferimenti di aziende, rami o partecipazioni a discendenti/coniuge, l'art. 3, comma 4-ter, d.lgs. 346/1990 prevede un regime di esenzione dall'imposta di successione/donazione al ricorrere di precise condizioni, tra cui continuazione dell'attività o detenzione del controllo/diritto secondo il caso per almeno cinque anni. Non è un beneficio automatico: la struttura, gli aventi causa e gli impegni formali devono essere verificati da notaio e fiscalista.

04 Roadmap di transizione in 18 mesi

Finestra	Azioni concrete	Indicatore utile
0–3 mesi	Inventario asset, mappa famiglia, desideri e regole di dialogo.	Documenti proprietari completi.
4–6 mesi	Assessment delle competenze; definire governance e deleghe.	RACI e obiettivi concordati.
7–9 mesi	Affiancamento su clienti strategici, qualità e fornitori.	Copertura ruoli critici.
10–12 mesi	Prima delega su budget, persone e operazioni.	Risultati e rischi misurati.
13–15 mesi	Revisione legale/fiscale degli strumenti di trasferimento.	Bozze e consensi verificati.
16–18 mesi	Formalizzazione, comunicazioni, piano di continuità.	Governance operativa senza fondatore.

05 Custodire il valore immateriale

- Archiviare marchi e disegni, rinnovi, contratti di licenza e catena di proprietà.
- Digitalizzare, con diritti chiari, cataloghi, fotografie, ricette, manuali e testimonianze storiche.
- Registrare processi produttivi, criteri qualità, contatti critici e “conoscenza tacita”.
- Prevedere mentoring strutturato: sessioni, output e responsabili, non solo affiancamento informale.
- Separare il racconto Heritage da informazioni commerciali riservate e da dati personali.

06 Carta di allineamento familiare (scheda di lavoro)

Missione comune in una frase [Che cosa vogliamo conservare?]

Cosa può cambiare [Canali, prodotti, pricing, persone, mercati]

Valori non negoziabili [Qualità, responsabilità, relazione con il territorio]

Decisioni da approvare insieme [Investimenti oltre X, cessione asset, assunzioni chiave]

Regole di ingresso dei familiari [Esperienza, ruolo vacante, obiettivi, remunerazione]

Meccanismo per i disaccordi [Riunione, facilitatore, valutazione indipendente]

Indicatori trimestrali [Margine, cassa, clienti, qualità, passaggio competenze]

Questa “carta” è uno strumento di discussione, non uno statuto, un patto di famiglia o un contratto vincolante. Trasferimenti patrimoniali e accordi parasociali richiedono atti e verifiche autonome.

07 Come riconoscere un rischio di rottura

- ☐ L’erede ha un ruolo formale ma nessuna autorità reale.
- ☐ Il fondatore trattiene password, contratti e relazioni essenziali.
- ☐ Le aspettative di reddito degli eredi non sono sostenibili per la cassa.
- ☐ Nessuno distingue utili, compensi, dividendi e liquidazioni.
- ☐ I lavoratori ricevono comunicazioni contraddittorie.
- ☐ L’uso del nome storico non è supportato da titoli e controlli di qualità.

08 Piano d’azione per i prossimi 30 giorni

- Organizzare un incontro con titolare, potenziali successori e consulenti.

- Creare una mappa degli asset e verificare i titoli su marchi e partecipazioni.
- Raccogliere le aspettative individuali per iscritto prima di discuterle insieme.
- Definire una prima prova di delega e i criteri per valutarla.
- Fissare una verifica legale e fiscale sugli strumenti e sulle conseguenze successorie.

09 Scheda di attuazione: chi fa cosa

Attività	Responsabile attuale	Successore / obiettivo
Controllo del marchio e rinnovi	[ ]	[Nome / data]
Relazione con i 10 clienti principali	[ ]	[Nome / data]
Qualità e processi produttivi	[ ]	[Nome / data]
Budget e reporting	[ ]	[Nome / data]
Gestione persone e fornitori	[ ]	[Nome / data]
Archivi storici e know-how	[ ]	[Nome / data]

Prima revisione del piano [Data] • [Partecipanti]

Indicatore decisivo di completamento [Es. decisioni autonome con obiettivi soddisfatti]

Fonti e riferimenti per la verifica

Verificato al 04.11.2026. Controllare la versione vigente e il caso concreto prima di utilizzare i modelli.

- D.lgs. 346/1990, art. 3, comma 4-ter e riforma d.lgs. 139/2024 — apri fonte
- Codice civile, artt. 768-bis e seguenti (patto di famiglia), da verificare su Normattiva
- MIMIT / UIBM, protezione dei marchi — apri fonte
- MIMIT, tutela dei marchi di particolare interesse e valenza nazionale — apri fonte
- Codice civile, art. 2112 (rapporti di lavoro nel trasferimento) — apri fonte