

Un progetto del Comitato Locale UniCredit di Vicenza

In collaborazione con Fondazione Nord Est



e con la partecipazione
dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Vicenza



Il presente rapporto nasce dall'iniziativa del Gruppo di Lavoro sulla continuità d'impresa nell'ambito delle attività promosse dal Comitato Locale UniCredit di Vicenza.

Il coordinamento del Gruppo di Lavoro è stato affidato a GIANFRANCO SASSO, Presidente dell'Ordine dei Commercialisti di Vicenza, mentre il progetto di ricerca è stato curato da DANIELE MARINI, Direttore della Fondazione Nord Est, con la collaborazione di FEDERICO FERRARO e ROBERTO PATRIARCA.

Si ringraziano inoltre per i preziosi contributi:

STEFANO CHIARLONE (Ufficio Studi e Strategie di UniCredit Group);

FERDINANDO BRANDI (Direzione Finanza di UniCredit Banca d'Impresa)

i partecipanti ai *focus groups*;

i componenti del Gruppo di Lavoro;

e tutti coloro che sono intervenuti a vario titolo sul tema oggetto del presente Rapporto (Dottori Commercialisti, Imprenditori, esponenti del mondo del credito, ecc.).

Grafica
TYPE DESIGN sas
Milano

Redazione
LUCIANA BOZZOTTI
Milano

Stampa
CENTROSTAMPA 73 snc
Castelseprio (Varese)

Prima edizione 2007

**Questa opera è stata
realizzata con la
collaborazione
del Comitato Locale
Unicredit di Vicenza**

© 2006 UniCredit S.p.A.
Via Dante, 1
16121 Genova

***Un'alleanza
per la
continuità
d'impresa***

*Sviluppare la collaborazione
tra aziende, banche
e professionisti a sostegno
e sviluppo del capitale
imprenditoriale*

Comitato Locale di Vicenza



Indice

Prefazione	6
-------------------	----------

Introduzione	12
---------------------	-----------

Capitolo 1

LA CONTINUITÀ D'IMPRESA:

CHE COSA NE SAPPIAMO E A CHE PUNTO SIAMO	15
---	-----------

Continuità d'impresa e passaggio generazionale	15
--	----

Un po' di storia	16
------------------	----

Le dimensioni del fenomeno	18
----------------------------	----

Le reazioni del "Pianeta impresa"	19
-----------------------------------	----

Ma qual è il problema?	21
------------------------	----

Capire quando è il momento	22
----------------------------	----

Il passaggio: molte variabili, molte dimensioni	23
---	----

Un processo articolato	27
------------------------	----

Conclusioni	29
-------------	----

Capitolo 2

VERSO UNA DEFINIZIONE DELLE BEST PRACTICES:

INIZIATIVE REALIZZATE, OBIETTIVI RAGGIUNTI	31
---	-----------

Unindustria Treviso	32
---------------------	----

Apindustria Vicenza	36
---------------------	----

Associazione Industriali di Vicenza	37
-------------------------------------	----

Associazione Artigiani di Vicenza	37
-----------------------------------	----

Unindustria Padova	38
--------------------	----

Confindustria Veneto – Gruppo Giovani Imprenditori	39
--	----

Conclusioni	40
-------------	----

Capitolo 3

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE:

STUDI E RICERCHE SUL TEMA

41

L'entità del fenomeno	41
Il giudizio sul passaggio generazionale	42
Le strategie per la gestione del passaggio generazionale	43
Nota metodologica	46

Capitolo 4

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE:

LA VOCE DEI PROTAGONISTI

48

Il problema nella percezione dei protagonisti: l'idea del <i>focus group</i>	48
La questione della continuità d'impresa e il suo contesto	49
Fattori culturali ed emotivi	50
Imprenditori, consulenti e banche: un'azione congiunta	51
Alcune proposte concrete	53

Capitolo 5

L'OPINIONE DELLA BANCA

55



Prefazione

È ESPERIENZA sempre più diffusa della banca affrontare con gli imprenditori-clienti il tema delicato del passaggio generazionale come tale, o in connessione con altre forme di riorganizzazione dell'impresa.

La frequenza con cui l'argomento viene affrontato quotidianamente ci fa render conto come molte siano le aziende coinvolte già oggi, e come ancora di più saranno quelle interessate nei prossimi anni.

Peraltro, è anche vero che l'esperienza di tutti i giorni mette in rilievo le profonde differenze esistenti nell'affrontare questo tema: impostazione delle modalità di guida dell'impresa, dimensioni della medesima, esposizione sul piano locale, nazionale o internazionale, caratteristiche culturali e personali dell'imprenditore e dei figli generano un mix di condizioni che richiede di essere affrontato con originalità e con personalizzazione dell'approccio.

Ma quello che conta è che l'argomento finisce per uscire dal ristretto interesse della singola impresa per investire le possibilità di consolidamento e di crescita dell'intero territorio, specie di quelli ad alta intensità di soggetti economici.

È perciò interessante e significativo che il Comitato Locale UniCredit di Vicenza abbia affrontato tra i primi l'argomento e abbia introdotto soprattutto

la variabile-chiave del professionista che spesso svolge una funzione di interfaccia (esplicita o implicita) nel rapporto banca-impresa: egli infatti segue non solo gli aspetti contabili e di bilancio, ma spesso quelli della più ampia gestione e quelli delle strategie più ampie, ivi comprese le modalità per garantire la continuità dell'azienda nel tempo.

Assicurare lunga vita all'impresa, favorendone i mutamenti necessari, significa tutelare quel capitale sociale diffuso costituito dalle piccole e medie iniziative imprenditoriali che hanno dato sviluppo significativo all'Italia.

Le aziende si trovano oggi in piena mutazione di fase, dovendo attraversare la sottile passerella che lega le diverse generazioni imprenditoriali tra loro oltre che modalità gestionali consolidate con modalità gestionali più evolute, grazie al continuo confronto severo sul piano competitivo.

Sarà compito nostro mettere a confronto i differenti approcci al tema della continuità d'impresa da parte di più Comitati, operando come punto di valorizzazione delle acquisizioni diverse via via raggiunte.

RICCARDO DELLA VALLE
Responsabile Corporate Social
Responsibility UniCredit



LA SITUAZIONE in cui operano oggi le imprese è particolarmente delicata: da un lato si pone la questione del passaggio alla seconda o addirittura alla terza generazione, dall'altro subentrano le grandi sfide della globalizzazione dei mercati e della cosiddetta *new economy*. All'interno di questo scenario, rimane evidente che il passaggio del testimone rappresenta un elemento strategico per ogni azienda, al punto da condizionarne fortemente lo sviluppo futuro.

Nel contesto nazionale, il tema del ricambio generazionale riveste un ruolo centrale, sotto molteplici profili, nella definizione della competitività dell'intero assetto economico. A questo si aggiunga il fatto che il sistema produttivo italiano, e in particolare quello vicentino, è fortemente caratterizzato da imprese di limitate dimensioni: più vulnerabili a un tale cambiamento.

In tema di continuità d'impresa, spesso si assiste a difficoltà tecniche e culturali, a causa delle quali l'imprenditore uscente non è in grado di organizzare un passaggio "indolore", ossia il trasferimento delle conoscenze tacite e non tacite al suo successore. Nelle piccole aziende infatti la conoscenza (del mercato, dei rapporti con i fornitori e clienti ecc.) risiede spesso nel proprietario stesso: in assenza di un trasferimento di *knowledge* guidato, difficilmente l'impresa sarà in grado di operare con le medesime probabilità di successo. L'imprenditore diventa in questa ottica elemento di vantaggio competitivo, quindi insostituibile.

Il passaggio generazionale è un processo non improvvisabile, né risolvibile in un breve lasso temporale: al contrario richiede energie, tempo e volontà nel



trasferire e nel ricevere le conoscenze necessarie. Nelle piccole imprese il valore non è rappresentato tanto dai documenti contabili, quanto dai profili distintivi, da caratteristiche qualitative spesso individuabili nella figura dell'imprenditore. È necessario trasferire prima tali conoscenze e con esse il valore aziendale, in modo programmato, con un supporto costante sotto il profilo della consulenza.

Spesso, infatti, la soluzione proposta per supportare i processi di ricambio generazionale si limita ad azioni informative e di formazione, le quali rischiano di divenire estemporanee, non accompagnando nel tempo il processo.

Il Comitato Locale di Vicenza, con il presente studio, ha voluto mettere a fuoco l'intreccio strategico di esperienze che, ai fini del sostegno al cambio di guida aziendale, può essere realizzato attraverso il coinvolgimento di professionisti: in particolare dei Dottori Commercialisti, per consuetudine più "vicini" alle banche, alle associazioni di categoria, alle Camere di Commercio.

Sono perciò grato all'Ordine dei Commercialisti di Vicenza e al suo Presidente, dott. Gianfranco Sasso, che sin dall'inizio ha animato il Gruppo di Lavoro dedicato. Aprendo una nuova modalità di collaborazione tra mondo del credito e mondo imprenditoriale, all'insegna del cambiamento e della reciproca conoscenza.

MASSIMO CALEARO
Presidente Comitato Locale
UniCredit di Vicenza



L'ARGOMENTO della continuità d'impresa costituisce solo uno dei problemi delle imprese, ma di fatto è in grado di decidere la nuova fase di sviluppo di un'azienda o il suo lento declino. Come noto, molte attività di analisi e di sperimentazione sono state promosse localmente sul tema, come pure in tante altre realtà italiane.

Rimane comunque il dato che la gran parte delle imprese deve ancora affrontare questo "problema", rimandandolo: perché è spesso troppo intrigante per lo stesso proprietario, perché complesso da gestire in presenza di più figli (non sempre questi ultimi rappresentano la naturale continuità imprenditoriale), anche in relazione a tragitti professionali e di vita diversi cui possono legittimamente aspirare.

In tal senso il professionista è spesso il primo referente, se non l'unico, sui problemi reali dell'impresa, anche di quelli legati al cosiddetto passaggio generazionale. Egli infatti raccoglie le preoccupazioni e le sfide di cui gli imprenditori sono portatori nell'ambito di una trasformazione che si presenta assai diversificata da azienda a azienda. Ma soprattutto è in grado di giocare quel ruolo di affiancamento all'imprenditore che sente di essere impegnato in una partita importante: quella della continuità futura di ciò che ha saputo creare, dandogli vita e successo.

Lo spinoso argomento, emerso più volte durante le riunioni del Comitato Locale UniCredit di Vicenza, ha favorito la costituzione di un affiatato gruppo di lavoro, formato da imprenditori e professionisti (iscritti all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Vicenza), con l'obiettivo di sensibilizzare le imprese, ancora poco preparate ad affrontare questo momento, affinché il nodo della "continuità" sia visto come un'opportunità di crescita e di svi-



luppo e non una minaccia per la sopravvivenza, nonché occasione di dialogo costruttivo a più voci.

I contributi professionali hanno evidenziato come la fase del passaggio generazionale costituisca per la maggioranza delle imprese un'occasione per rafforzare gli assetti aziendali, per rivedere la strategia e l'organizzazione interna della propria struttura. L'esperienza ha inoltre ribadito che, pur in presenza di problematiche simili, non esistono ricette o raccomandazioni valide per tutti, poiché nella realtà ogni azienda ha una propria storia, una propria cultura, un particolare mercato di riferimento.

La figura del dottore commercialista, in qualità di esperto nelle diverse discipline economiche (che spesso affianca l'imprenditore sin dalla nascita dell'impresa seguendone le fasi più delicate di vita) diviene sostanzialmente unica interprete e fonte d'aiuto nei momenti critici. Profondo conoscitore delle realtà aziendali il professionista vive la condizione privilegiata per poter guidare e assistere il processo di transizione generazionale sia sotto il profilo privatistico, fiscale ed aziendale, che nei rapporti con il mondo del credito.

Con l'auspicio che la presente ricerca possa costituire utile contributo nell'affrontare il problema della continuità d'impresa, ringrazio UniCredit Group per l'occasione di riflessione e tutti i componenti il Gruppo di Lavoro che attivamente hanno fornito suggerimenti su questo delicato argomento.

GIANFRANCO SASSO
Presidente Ordine
Dottori Commercialisti di Vicenza



Introduzione

CI SONO TERMINI che appaiono più che "arati" e per questo fanno sembrare come acquisita anche la realtà sottostante. È come se l'esercizio (ampio) della parola ci facesse pensare di avere anche disegnato un cambiamento effettivo, mentre questo ultimo risulta ancora in gran parte da compiere.

È proprio questo il caso del cosiddetto "passaggio generazionale", su cui sono fioriti negli ultimi anni convegni, seminari, ricerche, manuali e anche non poche sperimentazioni, promosse spesso dalle locali associazioni di categoria.

Mentre la reazione sul piano dell'analisi e delle proposte è stata ampia, la realtà si presenta ancora in una piena fase di "incompiutezza" visto che:

- il 45,0% delle imprese italiane sta vivendo adesso il problema (47,9% nel Veneto), ma un ulteriore 14,3% ritiene di doverlo affrontare in futuro (15,8% nel Veneto);
- 6 aziende su 10 dunque non hanno ancora effettuato il giro di boa (mentre 1 su 10 ha già cavalcato in qualche modo e risolto il proprio passaggio generazionale) e ritengono, nella netta maggioranza dei 2/3, che in proposito bisognerà affrontare delle difficoltà.

Tutto questo sta a dimostrare quanto l'argomento sarà ancora di attualità per più di qualche anno e come sia necessario far tesoro delle esperienze via via acquisite dalle singole imprese e dai soggetti collettivi che a esse si rivolgono (banche, associazioni di categoria, Camere di Commercio, soggetti pubblici).

Per tali ragioni è bene predisporre il nostro modo di vedere, essendo ben sicuri di interpretare una situazione che risulta in movimento su più fronti (e non solo su quello del passaggio generazionale). Per questo è bene imparare a usare il tasto *reverse* nel considerare l'oggetto delle analisi e delle conseguenti proposte.

In primo luogo si sta rovesciando la saga della nascita delle imprese in favore della crescita delle medesime. Questo non significa che, per fortuna, la spinta allo *start-up*



si stia esaurendo (ampiamente sostenuto com'è, tra l'altro, dalla componente degli immigrati), ma semplicemente che lo stock di imprese esistenti deve affrontare la propria fase di maturità, dopo gli anni entusiasti e generosi della nascita e delle prime fasi di sviluppo. Con la necessità di far salire di tono strategia, gestione, organizzazione, capitale.

In secondo luogo si sta rovesciando la logica di permanenza in azienda del padre fondatore, sotto la spinta di una demografia che tende a spostare sempre più in avanti il periodo ancora vitale delle persone (ovviamente imprenditori inclusi). Questo significa che spesso il cosiddetto passaggio generazionale (termine che piace comprensibilmente assai poco al fondatore) corre il rischio di spostarsi molto in avanti nel tempo, creando non di rado situazioni di "giovani" 50-60enni in attesa dell'evento (mentre il padre via via assume la carica di Presidente, di Presidente Onorario, di azionista, ma in realtà mantenendo stretta la presa sull'azienda).

Tutto ciò spinge dunque e spingerà in molti casi a creare una nuova fenomenologia, quella della "convivenza imprenditoriale" che si sostituirà e affiancherà il passaggio generazionale: del resto ben più di metà delle imprese italiane sono già riunite in gruppi familiari, all'interno dei quali i figli molte volte fanno esercizio di autonomia su singole realtà aziendali.

In terzo luogo si sta rovesciando il radicato principio dell'accentramento decisionale da parte del padre fondatore, in favore di un'articolazione di fatto di funzioni e di ruoli, che la realtà competitiva esterna finisce con l'imporre all'azienda, sollecitando via via la presenza di ambiti di competenze che sfuggono al capo-azienda tradizionale. Il che porta lentamente verso modalità di *governance* prima totalmente estranee rispetto a imprese, nate da poco e in fase di rapida crescita, ma con mercati e con *competitors* consolidati e ben conosciuti.

In quarto luogo si sta rovesciando la stessa attenzione per il fenomeno che vede il passaggio generazionale passare da problema di singola impresa a problema del territorio. Non basta infatti più limitarsi a mettere l'accento sul rapporto tra persone (im-



prenditori/figli), ma serve presidiare il cosiddetto capitale sociale territoriale, costituito dal tessuto di imprese esistenti e dalla loro (augurabile) permanenza e anzi sviluppo nel tempo: per cui è bene parlare di continuità d'impresa più che di passaggio generazionale (peraltro anche nell'interesse dello stesso padre fondatore, in presenza non di rado di figli inadatti o con altri tipi di vocazioni professionali).

Cambiare di passo al nostro modo di vedere la realtà costituisce dunque un'esigenza fondamentale per togliere il tema dall'esercizio della parola e portarlo all'interno dell'esercizio dell'applicazione concreta. È persino il linguaggio in parallelo a dover mutare, poiché le parole che erano adatte alla fase di esplosione della nascita delle imprese non possono più essere quelle della maturità e contemporaneamente della profonda trasformazione competitiva in corso.

Chissà poi che le necessità complessive di riposizionamento aziendale non finiscano (come già effettivamente accade) col riassorbire anche il cambio di guida dell'azienda, che può venire affrontato in connessione con l'entrata di nuovi soci, con la trasformazione dei prodotti, col presidio di nuovi mercati. In questa operazione di riconversione culturale e comportamentale un gioco di alleanze ben congegnato può fare la differenza.

Aziende, professionisti e sistema del credito in prima istanza (oltre che associazioni di categoria, Camere di Commercio e soggetti pubblici) possono insieme ben declinare le risposte rispetto ai bisogni in evoluzione, a patto di sviluppare una sintonia di analisi e di intenti, che facciano uscire il tema da una ristretta visione di scambio generazionale semplice e diretto, per inquadrare questo ultimo nel percorso di mutazione dell'operatività aziendale, ma anche della cultura di tutti i protagonisti coinvolti.

NADIO DELAI

Presidente Ermeneia



La continuità d'impresa: che cosa ne sappiamo e a che punto siamo

di ROBERTO PATRIARCA - *Community Group*

"The show must go on" (Lo spettacolo deve continuare): la frase, tratta da un brano dell'immortale rock-star Freddie Mercury dei Queen, ben potrebbe servire, beninteso con le dovute differenze di contesto, a inquadrare il problema della continuità d'impresa; e qualche autore, infatti, se ne è servito. Lo stesso potrebbe dirsi dell'altra frase, ormai consolidato patrimonio del linguaggio gergale in uso nelle aziende e presso gli operatori del mondo degli affari a commento di situazioni destinate a rimanere immutate al variare delle circostanze: *"Business as usual"* (Gli affari si fanno come sempre).

*Esistono tre tipi di manager:
quelli che si sorprendono
delle cose che succedono,
quelli che aspettano
che le cose succedano
e quelli che fanno succedere
le cose.*

Philip Kotler¹

Continuità d'impresa e passaggio generazionale

La questione della continuità d'impresa – di cui qui ci occupiamo con riferimento alle imprese familiari² particolarmente di piccole e medie dimensioni, che rappresentano il contesto in cui essa si pone con maggior senso e rilevanza – può essere così riassunta: come garantire che l'azienda condotta fino a oggi da un imprenditore/padrone/manager continui nella sua attività con successo e con prospettive di espansione allorché il leader attuale dovrà passare il testimone (ossia, cedere la proprietà e/o la gestione ad altra persona o ad altra azienda) per ragioni di età o di salute o per altri motivi dettati, per esempio, da particolari andamenti del mercato o da problemi organizzativi, o per altri motivi ancora.³

Dietro questa formulazione, solo in apparenza semplice, si cela in realtà un problema complesso e di vitale importanza.

Complesso, perché molte sono le variabili in gioco e le dimensioni coinvolte: le caratteristiche e le attitudini dell'imprenditore, l'esistenza di eredi capaci e disposti, le dimensioni e il grado di sviluppo raggiunti dall'azienda, le regole di governo dell'impresa, la coesione del team familiare e manageriale, la presenza di manager esterni alla famiglia, solo per citarne alcune.

Ed è, d'altro canto, un problema di vitale importanza, perché rappresenta un momento molto delicato non solo per le aziende interessate ma per l'intero sistema

¹ Philip Kotler, docente di marketing internazionale alla J. J. L. Kellogg Graduate School of Management della Northwestern University, USA, è considerato uno dei massimi esperti mondiali di marketing.

² Utilizzeremo la definizione di impresa familiare proposta dagli economisti Corbetta e Dematté più di dieci anni fa, ma largamente adottata anche da tutti gli studi più recenti: l'impresa "in cui il capitale sociale e le decisioni fondamentali di governo economico sono controllate da una sola famiglia o da poche famiglie legate fra loro da vincoli di parentela, stretta affinità o solide alleanze".

³ Per identificare queste situazioni e questi problemi il termine "continuità d'impresa" è invalso nell'uso come più pregnante, meno crudo e, in fondo, più appropriato dell'altro, "passaggio generazionale", peraltro anch'esso assai diffuso per la sua immediatezza. Ma frequente è anche, in relazione al contesto, il termine "trasferimento d'impresa", che rende il "Business transfer" con cui il fenomeno è connotato nella letteratura internazionale.

socio-economico del Paese, se è vero che guardando al caso italiano:

- il 58% delle aziende sono controllate, secondo Bankitalia, da una o poche famiglie e il 24% da una persona sola, quindi sono "familiari" nell'accezione considerata;
- il 39% della capitalizzazione della Borsa di Milano – escludendo banche, assicurazioni, Enel ed Eni – è rappresentato, secondo calcoli effettuati da specialisti dell'Università Bocconi, da aziende familiari;
- dodici dei primi venti gruppi quotati sono a controllo familiare (fonte: R&S – Il Sole 24 Ore).

Al tema della peculiare fisionomia delle aziende familiari, delle modalità di gestione e di sviluppo, e quindi anche della continuità e del passaggio generazionale, è stata dedicata negli ultimi anni un'attenzione crescente in tutto il mondo, Italia compresa.

Un po' di storia

Si è cominciato negli anni 90 con la costituzione a Barcellona dello *European Group of Family Enterprises* e a Losanna del network internazionale *The Family Business Network*, di cui nel 1997 è stata creata la sezione italiana col nome di AidAF, Associazione Italiana delle Aziende Familiari, fino ad arrivare alla creazione presso l'Università Bocconi di Milano, all'inizio del 2004, della Cattedra AidAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari, guidata dall'economista Guido Corbetta. Questo istituto, promosso, oltre che dall'AidAF, anche dall'ApAF-Associazione per le Aziende Familiari e da alcune prestigiose imprese familiari di dimensioni medio-grandi, promuove studi e organizza incontri e occasioni di dibattito e di riflessione, tra cui il recentissimo 1° Convegno Nazionale delle Aziende Familiari, tenutosi a Milano nel novembre 2005.

L'intervento delle istituzioni

Il Consiglio dei Ministri Ue tenutosi a Lisbona nel 2000 ha assegnato un peso rilevante, nell'ambito degli obiettivi-quadro di crescita e competitività per il primo decennio del nuovo secolo, al tema del trasferimento e della continuità competitiva d'impresa, al quale è stato dedicato un Gruppo di Lavoro costituito da esperti rappresentanti dei



vari Paesi membri. Le conclusioni raggiunte sono confluite in un rapporto, presentato a Vienna nel 2002, contenente un insieme di raccomandazioni.

La costituzione del Gruppo ha anche rappresentato l'occasione di fare un primo punto sulla situazione di questo aspetto della vita economica nei diversi Paesi, dopo che già nel 1994 la Ue aveva invitato gli Stati membri a promuovere misure per arginare i rischi legati a inadeguati processi di trasferimento d'impresa.

Le raccomandazioni del gruppo di lavoro sono state recepite dal Consiglio dei Ministri Ue del 3 marzo 2003, che ha chiesto alla Commissione Europea di tenere conto del problema del trasferimento d'impresa nelle sue decisioni, e ha invitato i Paesi membri a riservare a tale fenomeno un grado di attenzione non inferiore a quello di cui è tradizionalmente oggetto la fase di *start-up* delle imprese, impegnando i rispettivi governi a tradurre in atto le raccomandazioni stesse nell'ambito di un adeguato quadro normativo.

E in Italia?

A questo riguardo il governo italiano ha attivato un Tavolo di Lavoro, coordinato dal Ministero delle Attività Produttive, con l'obiettivo di diffondere nel Paese la sensibilità sul tema e proporre linee guida per l'attuazione di misure legislative, finanziarie, fiscali e di formazione, atte a minimizzare l'impatto negativo dei trasferimenti d'impresa, in particolare nel mondo delle piccole e medie imprese (Pmi).

Al di là del comprensibile interesse, peraltro non sempre omogeneo e continuato, dei protagonisti, cioè degli imprenditori, l'argomento è oggetto di studi, ricerche e interventi da parte di altri attori della scena economica che ruotano intorno al "Pianeta impresa", con particolare riferimento all'impresa familiare: enti locali, associazioni di categoria, centri studi, enti di formazione, consulenti di management e di amministrazione aziendale, il mondo della ricerca e dell'università, gli istituti di credito e la stessa Banca d'Italia.

Particolarmente attivo il ruolo di enti e organismi di stanza in territori più sensibili,



per la particolare struttura del loro tessuto economico, alle questioni riguardanti le piccole e medie imprese (Pmi) familiari: è il caso del Veneto, tanto per fare un esempio, particolarmente vicino ai principali destinatari della presente pubblicazione, dove si registrano iniziative, fra l'altro, della scuola di formazione aziendale Cuo di Vicenza, della Camera di Commercio di Padova e dello Studio Centro Veneto. I programmi avviati stanno dando i loro risultati e costituiscono buone pratiche replicabili in altri contesti. Più in generale, alcune delle iniziative più incisive sono da ascrivere al mondo delle Camere di Commercio, che ha anche partecipato in varie forme, d'intesa col Ministero delle Attività Produttive, a un progetto di sviluppo di servizi nel campo del trasferimento d'impresa, contribuendo pure alla realizzazione di un portale ad hoc (www.eurotransbiz.com).

Le dimensioni del fenomeno

Se è fiorito tutto questo interesse, un motivo ci sarà. E un motivo, anzi più d'uno, c'è.

La stessa Unione Europea, attraverso il già ricordato gruppo di esperti, stima che proprio i problemi legati al trasferimento d'impresa siano alla base del 10% dei fallimenti registrati negli ultimi anni, con conseguenze dunque nefaste per migliaia e migliaia di posti di lavoro. In altre parole una transizione mal condotta o comunque non riuscita può pregiudicare gravemente, non diciamo solo la prosperità dell'impresa, ma anche la sua stessa sopravvivenza.

Così pure si calcola che un terzo di tutte le imprese in area Ue passeranno di mano nei prossimi 10 anni e che ogni anno cambieranno proprietà in media oltre 600 mila Pmi, coinvolgendo potenzialmente 2,4 milioni di posti di lavoro.

Nel nostro Paese, dove secondo Bankitalia il 53% dei soggetti controllanti le aziende ha più di 61 anni, studi di Unioncamere valutano che la questione dovrà essere affrontata nei prossimi 5 anni da 6 imprese su 10 (e i due terzi di queste si troveranno in situazioni a rischio) e nei prossimi 10 anni da 1,5 milioni di Pmi per complessivi 600 mila posti di lavoro potenzialmente a rischio. Nel solo Vene-

to una ricerca ha evidenziato che nel periodo 2002-2007 saranno 118 mila le imprese in fase di passaggio generazionale, per un totale di 400 mila posti di lavoro coinvolti e un volume d'affari di 50 miliardi di euro, di cui più di un terzo provenienti dall'export.

Ma non basta. Secondo una indagine AldAF, su 100 aziende soltanto 15 sopravvivono alla terza generazione, e secondo un'altra indagine, curata dall'Università Bocconi, un'impresa su tre non sopravvive alla prima generazione. Ci sono poi studi che pongono in evidenza altri aspetti collegati al passaggio generazionale: per esempio, in tema di credito, è stato calcolato che il grado di rischio attribuito dalle banche a un'impresa in fase di transizione si triplica rispetto al valore riferito all'attività ordinaria; oppure, in materia di impatti sociali e territoriali, si stima che un trasferimento generazionale riuscito permetta di conservare in media cinque posti di lavoro, mentre una nuova impresa, in media, ne genera soltanto due.

Ce n'è abbastanza per far riflettere seriamente sul problema del passaggio generazionale come su uno dei momenti più critici nella vita di un'impresa familiare. Se poi si considera che una parte rilevante delle aziende italiane è nata durante il periodo del boom economico (anni 60-70) e che la durata di vita media di un'impresa familiare è valutata in 32 anni, si converrà facilmente che ci troviamo adesso nel periodo critico e siamo alle prese con un problema, oltre tutto, anche urgente.

Le reazioni del "Pianeta impresa"

A fronte di questa situazione, tuttavia, secondo alcune stime, solo l'11% degli imprenditori avrebbe fissato un'età per il ritiro (contro il 40%, per esempio, dei loro colleghi americani) e solo il 7% pensa a un piano formalizzato per le consegne: un obiettivo su cui invece, sempre a titolo di riferimento, si impegna il 44% degli imprenditori statunitensi.

Questi due indicatori segnalano altrettante tendenze di fondo (peraltro confermate da altre indagini), che possiamo così riassumere:



- l'idea che prima o poi si debba procedere a un passaggio del testimone non rientra nell'agenda di gran parte degli imprenditori: un atteggiamento in larga misura spiegabile con ragioni di coinvolgimento emotivo, ma al quale potrebbe non essere estraneo uno stato d'animo simile a quello che, almeno fino a qualche tempo fa, caratterizzava i giovani di fronte al pensiero di curarsi della propria futura pensione;
- la convinzione che il passaggio di consegne, se proprio si deve fare, prenderà poco tempo e si limiterà alla consegna di qualche "istruzione per l'uso": vedremo più avanti che, nella realtà, le cose non sono così semplici.

Emerge dunque un quadro preoccupante di impreparazione, confermato tra l'altro a livello locale, con analogo rilievo quantitativo, dalla già ricordata ricerca regionale condotta in Veneto. Del resto è stato sottolineato dal gruppo di esperti Ue come sul tema della continuità d'impresa non potesse ancora, almeno fino a qualche tempo fa, ritenersi consolidato un know how specialistico, né a livello di chi opera nelle aziende né dei professionisti, dei consulenti e degli studiosi, a differenza di quanto avviene per la fase di *start-up* e di gestione corrente delle aziende, per le quali esistono procedure, strumenti e tecniche di analisi e di previsione già acquisiti.

Il quadro negativo è tuttavia mitigato da una recentissima indagine SDA Bocconi-Università Cattolica su un campione rappresentativo di aziende che saranno coinvolte in un ricambio generazionale a breve: secondo tale indagine il 21% degli imprenditori si starebbe attrezzando per pianificare il passaggio e il 35% ci starebbe pensando.

Ancora poco, ma vuol dire che qualcosa si muove. E ciò grazie a una nuova cultura e una nuova sensibilità imprenditoriale che si vanno formando anche come risultato della riflessione, delle ricerche e delle iniziative concrete promosse a vario titolo a livello locale, nazionale e internazionale, come abbiamo visto, da vari enti e organismi.

Ma qual è il problema?

L'azienda familiare, caratterizzata com'è dallo stretto legame tra una famiglia (o più famiglie collegate) e l'impresa, è un oggetto molto complesso, in cui convivono le componenti familiare, patrimoniale e manageriale e in cui sono spesso, anche se non sempre, concentrati nella stessa persona o gruppo di persone molteplici attributi: quello della proprietà e quindi del controllo azionario, quello dell'indirizzo strategico e programmatico e quello manageriale, cioè della gestione operativa.

Pur contraddistinta da una storia particolare, segnata dall'intuito, dalla passione e dalle capacità di un singolo o di una famiglia, l'impresa familiare non per questo si sottrae tuttavia ai criteri di analisi di qualunque altra impresa: la dimensione organizzativa/manageriale; la dimensione finanziaria; la dimensione della *governance*, cioè delle regole che presiedono alla sua conduzione ordinata e trasparente; la dimensione del contesto normativo in cui è chiamata a operare. Semmai, lo studio dei fenomeni che la riguardano è complicato proprio dalla componente familiare.

In questo quadro, all'interno del ciclo di vita dell'azienda, l'evento probabilmente più critico dopo la nascita è quello della successione, intesa come "trasferimento della proprietà, del potere e del controllo di un'impresa familiare da una generazione a un'altra", secondo una definizione (dell'economista Bordogna) largamente accettata.⁴

La gestione del passaggio generazionale comporta infatti, come abbiamo visto, il rischio concreto di penalizzare la posizione competitiva dell'impresa nel medio termine, compromettendo il raggiungimento dell'obiettivo fondamentale della creazione di valore, che deve invece rimanere immutato rispetto a ogni situazione contingente.

Questo può risultare difficile per molte Pmi italiane, che non sono in possesso delle esperienze e delle informazioni necessarie a gestire il fenomeno. Trasferire da una generazione all'altra il know how, le conoscenze e le competenze manageriali acquisite in anni di esperienza è, indubbiamente, un punto di forza delle stesse Pmi, al-

⁴ Nel prosieguo, per contrassegnare i protagonisti principali della successione, alla terminologia *padre-figlio* o *fondatore-eredi* o altre analoghe, sarà preferita, come suggerito da molti ricercatori ed esperti della questione, l'altra *senior-junior*, oltre tutto più comprensiva in relazione alla varietà di situazioni che si possono verificare nella pratica, specialmente con l'allargamento dell'ambito familiare.



meno sulla carta. Ma, come accade per ogni punto di forza, è necessario riconoscerlo e governarlo nel modo più vantaggioso, per fare in modo che la transizione possa esprimere appieno il proprio potenziale di motore di innovazione e sviluppo.

Per semplificare il ragionamento, proveremo a individuare, dal punto di vista del senior cui in ultima analisi fa capo la decisione riguardo al passaggio generazionale, tre aspetti della questione su cui egli deve impegnarsi ad acquisire consapevolezza:

1. prima o poi si dovrà garantire continuità all'impresa passando la mano;
2. le variabili in gioco in questa sfida sono molte e vanno tutte considerate attentamente;
3. la combinazione della obiettiva necessità del passaggio e, d'altra parte, del numero e complessità dei parametri che lo caratterizzano, configura il passaggio medesimo come un vero e proprio processo articolato, che va quindi pianificato per tempo, attuato secondo schemi rigorosi e, infine, costantemente monitorato.

Capire quando è il momento

L'interrogativo sulla continuità dell'impresa è ineluttabile, nella misura in cui è ineluttabile che si faccia strada nella mente e, perché no, nel cuore del capostipite, o padrone o fondatore che sia, la convinzione che il testimone a un certo punto deve essere passato, almeno per ragioni di età e/o di salute.

Guido Corbetta, in occasione del già citato 1° Convegno Nazionale delle Aziende Familiari, ha così sintetizzato la situazione: "L'imprenditore è una persona orientata al futuro, capace di assumersi il rischio di decisioni difficili, abile a coinvolgere altri in un disegno di lungo termine, con l'energia necessaria per riprendersi dopo un parziale insuccesso. È facile sostenere che queste caratteristiche si presentano, salvo eccezioni, con una forza diversa a seconda dell'età delle persone."

"[Nelle imprese familiari] imprenditore e azienda coincidono." ha scritto Innocenzo Cipolletta in un saggio sul capitalismo familiare e la piccola impresa in Italia "Questo



è un bene nella fase nascente di una impresa, ma è anche un limite forte per la sua crescita. È un limite anche se l'impresa non cresce, ma invecchia l'imprenditore, ciò che è inevitabile."

Eppure è facile, per ragioni di formazione culturale e generazionale, di coinvolgimento emotivo e di identificazione con la propria azienda, che la circostanza venga rimossa dall'imprenditore, oppure vissuta come un evento drammatico anziché caratterizzato, come abbiamo visto, da connotazioni positive di opportunità da cogliere. In ogni caso la ricerca effettuata sulle imprese venete, che abbiamo più volte ricordato, indica nell'età e nel pensionamento i motivi prevalenti (65% dei casi) del trasferimento, ma una quota interessante (29%) spetta anche a motivi diversi, quali l'andamento del mercato o ragioni organizzative, mentre solo il 6% riguarda motivi di salute.

Il passaggio: molte variabili, molte dimensioni

In secondo luogo, bisogna essere preparati a capire che il passaggio che garantisce la continuità d'impresa non è – o meglio, non è soltanto e soprattutto – una questione legale, fiscale o finanziaria, ma porta con sé una varietà di problemi organizzativi e manageriali e, a causa delle dinamiche tipiche dei rapporti familiari, anche psicologici, sociologici, comportamentali e affettivi.

Per proseguire nel suo sviluppo ed esprimere appieno il proprio potenziale l'impresa familiare – è stato sottolineato in occasione del già ricordato 1° Convegno Nazionale delle Aziende Familiari – deve superare alcune sfide: quella generazionale, quella manageriale, quella della *governance*, della proprietà responsabile e quella educativa.

Si tratta di una battaglia per cui le famiglie imprenditoriali devono poter contare, oltre che sul proprio impegno, sul contributo delle associazioni di categoria, delle banche e dei consulenti e, inoltre, su un quadro politico-normativo-istituzionale che favorisca lo sviluppo e la competitività. È interessante notare che, secondo la già ricordata ricerca



condotta in Veneto, oltre il 50% degli imprenditori impegnati nel passaggio richiedono supporti finanziari e incentivi fiscali, ma una percentuale superiore al 40% chiede (anche) interventi di consulenza e formazione.

Cercheremo ora di riassumere, sulla base della documentazione prodotta sull'argomento, alcuni dei connotati del trasferimento d'impresa, con i suoi problemi e con l'indicazione di orientamenti per una loro soluzione.

Le forze e le debolezze delle imprese familiari

Una sintesi dei punti di forza e di debolezza caratteristici delle imprese familiari, come risultano da numerosi studi⁵, può aiutare non tanto a ritagliare una fisionomia più precisa di questo genere di imprese, che non è lo scopo di questa pubblicazione, quanto piuttosto a individuare con maggior precisione le aree critiche e, rispettivamente, le carte positive da giocare in sede di passaggio del testimone.

Tra i punti di debolezza figurano i rischi concreti che:

- un malinteso senso di solidarietà familiare porti a inserire in azienda persone con capacità e competenze inadeguate ai ruoli;
- problemi interpersonali in azienda e/o in famiglia finiscano per intrecciarsi fra loro;
- l'aspirazione a ricercare il consenso familiare provochi un rallentamento dei processi decisionali;
- il rapporto fra eventuali manager esterni e famiglia sia teso;
- l'impresa sia scarsamente aperta all'ingresso di competenze e capitali esterni.

I punti di forza possono essere così riassunti:

- il *commitment*, che potremmo definire "sanguigno", della famiglia imprenditoriale nei confronti della vita e della prosperità dell'impresa, anche e soprattutto nel medio/lungo termine;
- il caratteristico stile di gestione, appunto "familiare", che si riflette in modo

⁵ In particolare ci si riferisce qui a un recentissimo studio condotto da Università Cattolica di Milano e Università Bocconi e riassunto da Andrea Mezzadri, consulente aziendale e docente della stessa Università Cattolica, nel volume *Il passaggio del Testimone* (Franco Angeli Editore, 2005).



- positivo nel clima aziendale e, per altri versi, anche nei rapporti esterni;
- processi decisionali più agili, flessibili e più orientati al lungo periodo;
 - la compattezza di un team coeso intorno a valori forti trasmessi con energia e convinzione sia all'interno sia sul territorio;
 - la profonda conoscenza del business accumulata.

Trasferimento della leadership e formazione

Nel processo di ricambio i senior devono progettare per gli junior sia percorsi formativi adeguati (particolarmente raccomandate sono le esperienze fuori azienda), scanditi da verifiche periodiche, sia un preciso programma di trasferimento/comunicazione di obiettivi, strategie e risultati. Gli junior, a loro volta, devono dedicare tempo a conoscere sé stessi e l'impresa, ad assumere responsabilità, a misurarsi e accettare di essere misurati.

La situazione si complica in presenza di più "eredi" o potenziali tali, cioè nel caso in cui gli junior siano più d'uno. In questo caso il senior deve anche garantire equità di trattamento, favorire la conoscenza reciproca e l'accettazione di una leadership. Gli junior, da parte loro, devono identificarsi in obiettivi comuni da raggiungere riconoscendo una leadership che può essere quella di un altro e imparare i comportamenti propri di una sana "*coopetition*" (termine che significativamente contraddistingue una miscela di "cooperazione" e "competizione").

Per attuare un sano ed efficace trasferimento della leadership, ossia del potere decisionale, occorre analizzare la realtà che sta dietro la conoscenza e la pratica empirica del potere stesso, e precisamente: capire come si siano formati, o si stiano evolvendo, i processi decisionali; con quali modalità gli attori coinvolti concorrano a esprimere il potere; e, infine, quali fattori di fatto facilitino o, viceversa, ostacolino o semplicemente rallentino tali processi.

A titolo orientativo, sempre nella ricerca sul Veneto, il trasferimento – attuato o anche semplicemente previsto – riguarda nella quasi totalità dei casi la famiglia (si tratta cioè di un passaggio generazionale), mentre solo nell'8% dei casi i destina-



tari sono terzi esterni e nel 3% sono dipendenti.

La governance

Un'altra area cruciale per la corretta gestione del "cambio della guardia" è la *governance*, cioè il sistema di regole che definiscono le modalità di efficace e trasparente conduzione dell'impresa: sistema che è capace, insieme con il sistema di management, di condizionare la continuità, la prosperità e la sopravvivenza stessa dell'azienda.

La costante condivisione di informazioni e know how tra proprietà e management può portare a una maggiore razionalizzazione dei processi aziendali e, soprattutto, all'adozione di alcune pratiche virtuose tese a una crescente trasparenza e univocità decisionale.

La definizione degli organi che presidiano le funzioni di governo e l'individuazione delle decisioni loro spettanti dipendono dalle regole del gioco definite ma, d'altro canto, non possono ignorare le dinamiche familiari. La continuità dell'impresa è anche il risultato della capacità di rendere espliciti i criteri per l'accesso alla "stanza dei bottoni" e di gestire le differenti aspettative dei componenti della famiglia, rispettivamente da tale stanza esclusi o in tale stanza ammessi.

I manager esterni

Normalmente il gruppo familiare, o i gruppi familiari, a capo dell'impresa hanno il controllo del capitale e mantengono la prerogativa di individuare e dettare gli indirizzi strategici. L'attribuzione agli stessi gruppi anche del controllo manageriale è invece una questione, oltre che di politica dei proprietari, di dimensioni (oltre una certa soglia non si può fare a meno del ricorso a risorse qualificate esterne) e di ampiezza e qualità del patrimonio di conoscenze e di competenze dell'imprenditore e dei suoi familiari.

L'inserimento di manager è dunque spesso dettato da oggettive esigenze di sviluppo; ma può diventare elemento rilevante per lo sviluppo solo se accompagnato da adeguati cambiamenti nella struttura organizzativa e nei sistemi operativi. In altre



parole, non è questione solo di inserire delle persone, per quanto qualificate, ma di creare un team manageriale, cogliere una grande opportunità di innovazione, gestire un passaggio delicato per il quale bisogna anche mettere in preventivo qualche insuccesso.

La presenza di manager esterni – preesistente al cambio generazionale, o a esso contestuale, oppure di esso conseguenza – è certamente un ulteriore fattore di complicazione di tutto il processo, perché rappresenta un’alternativa a una risoluzione tutta “casalinga” del problema del passaggio generazionale e pone in ogni caso la questione dell’eventuale ingresso, e in che misura, di tali risorse nella cabina di regia.

In tema di manager esterni, è da segnalare una ricerca AldAF-UniCredit Banca d’Impresa-SDA Bocconi su un campione di imprese familiari in crescita, secondo la quale manager anche provenienti da posizioni prestigiose in grandi gruppi trovano attraente lavorare in contesti di imprese familiari, dove trovano un ambiente più semplice, una maggiore concentrazione sul lavoro, una maggiore visibilità del mercato e un gratificante e stimolante contatto diretto con la famiglia.

La componente emotiva

Un’altra variabile spesso trascurata, ma in realtà molto rilevante, e che fa la differenza tra il passaggio generazionale nelle imprese familiari e un qualunque processo di riorganizzazione aziendale, riguarda gli atteggiamenti che i senior e gli junior possono avere nei confronti del passaggio generazionale. I primi dovrebbero mostrare una reale volontà di realizzare la transizione, superando l’attaccamento affettivo alla propria esperienza lavorativa; i secondi dovrebbero mostrare interesse e attitudine a rilevare l’impresa. Il quadro è naturalmente complicato dalla eventuale presenza di più junior, fra i quali il senior deve ripartire quote e/o incarichi.

Un processo articolato

“Se fare impresa è un talento e una passione che richiede capacità specifiche, il pas-



saggio generazionale in azienda non è un evento né naturale né scontato e non può essere affidato all'improvvisazione" ha affermato Anna Maria Artoni, ex Presidente dei Giovani Industriali, parlando a una platea di imprenditori.

E questo è il terzo punto su cui deve concentrarsi l'attenzione dell'imprenditore che si accinge a passare il testimone. Bisogna rendersi conto che ricercare e conseguire l'obiettivo della continuità d'impresa non è un evento che si consuma rapidamente, una situazione che si produce magicamente all'accensione di un interruttore, ma un processo, al quale molti studiosi assegnano addirittura una durata che varia dai cinque ai dieci anni. E la prima cosa da fare, per evitare che ci sia un grande divario tra le intenzioni, pure dichiarate, di voler passare la mano, e la realtà, è prepararsi per tempo, occupandosi cioè del problema non quando esso si presenta, bensì con sufficiente anticipo.

In quanto processo, la gestione passa attraverso diverse fasi, che richiedono un'attenta pianificazione:

- l'individuazione e formazione dei potenziali successori;
- l'ingresso pianificato e organizzato di tali successori in azienda;
- la progressiva assunzione di responsabilità e, successivamente, della leadership da parte degli stessi;
- la ricollocazione del senior fuori dell'azienda o in seno all'azienda, avendo cura, in ogni caso, di non disperdere un patrimonio di attitudini, esperienze e conoscenze prezioso per l'impresa e per la società civile.

Si tratta dunque di un vero e proprio progetto, tanto più impegnativo in quanto deve essere condotto mentre l'azienda continua la propria attività sul mercato.

I tempi, i ritmi e la probabilità di successo di questi passi sono influenzati da diversi fattori attinenti:

- la famiglia in quanto tale: basti pensare al numero dei membri e quindi dei complessivi "aspiranti" alla successione, alle differenze fra di loro in termini di età, di cultura, di attitudini e ai rapporti reciproci;



- l'impresa, con particolare riferimento alla sua dimensione, alla varietà delle aree di business su cui è impegnata e all'ampiezza della filiera produttiva presidiata;
- il rapporto famiglia-impresa: la concezione che di questo rapporto hanno il senior e i vari membri della famiglia, le attese delle due generazioni che si confrontano, gli strumenti di regolazione del rapporto che a loro volta definiscono le regole di *governance*;
- i rapporti fra gli eventuali manager esterni e la famiglia.

In sostanza, il processo teso a garantire la continuità d'impresa in un contesto di ricambio generazionale presenta tutte le caratteristiche comuni a ogni processo di innovazione, un po' come fu a suo tempo l'introduzione dell'informatica in azienda: esso cioè, per così dire, costringe i protagonisti a razionalizzare e rendere espliciti atti, prassi, sistemi operativi che sembravano semplicemente acquisiti per essersi formati nel tempo. Solo dopo una tale rivisitazione dei processi aziendali, si può procedere all'applicazione di tecniche e metodi per la gestione innovativa dei processi stessi.

Conclusioni

Le considerazioni fin qui svolte possono apparire così facilmente condivisibili da risultare banali. Anzi, a chi è dotato di una sensibilità più pragmatica e operativa, potrebbe anche sembrare sorprendente che esse siano frutto di un impegnativo lavoro di studio e di riflessione, come se, per giungere alle stesse conclusioni, non bastasse una sana pratica quotidiana d'azienda e l'esperienza di un tirocinio sul campo.

La verità, però, è che una situazione così delicata può essere colta in tutte le sue valenze soltanto osservandola, per così dire, dall'esterno e quindi con obiettività, mentre molti aspetti possono sfuggire, proprio per motivi di prospettiva, a chi la osserva dall'interno. Inoltre, come accade per molte discipline relative all'organizzazione e alla gestione aziendale, è solo attraverso un'analisi sistematica e rigorosa dei fenomeni e a un loro approfondimento che si possono trarre schemi di interpretazione, strumenti di previsione e pianificazione e, conseguentemente, linee guida di azione. La formalizzazione delle conoscenze è l'unico modo per costruire



un know how oggettivo, condividere le esperienze, essere continuamente aperti al confronto e al miglioramento.

Il cammino verso una piena conoscenza e coscienza del fenomeno "continuità d'impresa" ci sembra comunque cominciato. E se ci è consentito prendere a prestito la celebre frase di Martin Luther King, forse abbiamo tutti, anche in questo caso, un sogno: che un nuovo modello di gestione dei passaggi generazionali nelle imprese contribuisca, oltre che alla continuità della prosperità economica, anche allo sviluppo di quel rapporto armonico ed equilibrato tra vecchie e nuove generazioni, invocato da sociologi, storici e psicologi di ogni formazione. ■



Verso una definizione delle Best practices: iniziative realizzate, obiettivi raggiunti

di ROBERTO PATRIARCA - *Community Group*

Nel capitolo precedente si è visto come le dimensioni del fenomeno “continuità d’impresa”, su scala nazionale e internazionale, siano tali da rendere necessaria un’analisi seria e approfondita delle variabili a esso legate.

Una tale analisi è molto impegnativa, non solo per la oggettiva complessità della questione, ma anche per la grande varietà delle storie aziendali e dei singoli casi imprenditoriali. Chi conosce le realtà economiche italiane, particolarmente quelle di dimensioni medio-piccole, sa bene che non esiste un modello capace di rappresentare in modo univoco e globale la varietà di regole di *governance*, di approcci gestionali e organizzativi, e tanto meno di culture aziendali. Non basta. Il problema della continuità d’impresa è ulteriormente aggravato dall’urgenza con cui esso sembra presentarsi, specialmente nel nostro Paese.

A un’analisi che identifichi le caratteristiche della questione e le linee guida per la risoluzione dei relativi problemi, è necessario dunque far seguire l’indicazione di una “prassi” cui far riferimento come approccio raccomandabile e collaudato. Non già regole o ricette rigide, che nessun imprenditore vorrebbe mai adottare passivamente, bensì una bussola, che derivi da studi approfonditi e sia consacrata dall’esperienza di chi attraverso questa tempeste è già passato: insomma, uno di quegli strumenti di orientamento che con terminologia anglosassone si definiscono *Best Practices*.

Come fare per intraprendere un cammino in questa direzione? Anzitutto bisogna che si crei in tutti i soggetti coinvolti – a cominciare dai *senior*, cioè da coloro che si avviano, o dovrebbero avviarsi, verso il passaggio del testimone – la consapevolezza dell’esistenza del problema “continuità d’impresa”. Come abbiamo visto, l’attenzione e l’energia che gli imprenditori dedicano alla questione non sono ancora, in generale, adeguate all’importanza della questione stessa; e ciò rende densa di rischi e di imprevisti questa delicata fase della vita delle aziende.

Acquisita la consapevolezza, bisogna poi individuare le numerose variabili da cui il passaggio generazionale è caratterizzato e gli strumenti necessari ad affrontarlo con successo. Tra le variabili che l’imprenditore deve governare se vuole che la transizio-



ne rappresenti per la propria azienda un'opportunità di crescita e non un momento di grave crisi, figurano per esempio i modelli di *governance*, gli interventi di formazione, i processi di trasferimento della leadership. Tutti elementi critici che possono essere trattati convenientemente solo attraverso un'attenta pianificazione delle azioni da intraprendere.

Una gran mole di lavoro attende dunque gli imprenditori interessati a processi di passaggio generazionale. Ma, come abbiamo visto, molto si sta già facendo, da parte di centri di ricerca, associazioni di categoria, enti di formazione, consulenti aziendali, istituzioni e università. Il numero e la qualità delle iniziative sono andati progressivamente aumentando a partire dal 2000: convegni, iniziative di formazione, ricerche e pubblicazioni hanno offerto un contributo complessivamente di notevole livello nella direzione di una maggiore conoscenza di questi temi.

E molto, in particolare, è stato fatto in Veneto, regione in cui il problema, per le caratteristiche strutturali del tessuto imprenditoriale, è particolarmente avvertito.

In questo capitolo, senza tentare di offrire una mappatura esaustiva delle iniziative realizzate, saranno però indicati alcuni esempi, risultato dell'impegno di associazioni regionali di categoria, da tempo protagoniste di progetti in collaborazione con operatori della finanza, della ricerca e della consulenza, nello sforzo di diffondere una cultura capace di affrontare con successo questa sfida. A tali organismi, e a organismi analoghi, si potrà quindi far ricorso per derivare qualche suggerimento di *Best practice*.

Unindustria Treviso

Nel panorama delle Associazioni degli Industriali del Veneto, quella di Treviso si è dimostrata particolarmente attiva sul tema trattato in questa sede, rendendosi promotrice, nell'ultimo triennio, di cinque rilevanti iniziative.

La prima è del giugno 2003. Si è trattato di un incontro, dal titolo "*La successione e il*



cambio generazionale delle imprese", organizzato in collaborazione con San Paolo IMI, Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone, in cui venivano toccati, a diversi livelli di approfondimento, vari temi: dalla definizione del quadro generale degli aspetti giuridici e fiscali all'analisi della leva finanziaria al servizio delle operazioni di passaggio generazionale. Gli interventi hanno riguardato inoltre gli strumenti previsti dalla riforma del diritto societario per agevolare le fasi di cambiamento della leadership imprenditoriale.

Più articolata l'iniziativa *"Di padre... in meglio"*, una intera settimana di incontri organizzati nel febbraio 2004 da Formazione Unindustria Treviso.

Nel quadro di un progetto di diffusione di cultura e di sensibilizzazione, ma anche di trasmissione di metodologie e tecniche per la gestione del fenomeno "continuità d'impresa", l'iniziativa si proponeva di attirare l'attenzione su un elemento critico e delicato: i rischi di una non corretta gestione dei processi di transizione da una generazione all'altra e i relativi costi. Al tempo stesso si è inteso sottolineare l'esistenza di una serie di conoscenze, modelli e metodi tali da permettere alla "famiglia d'impresa" e ai suoi consulenti di agire efficacemente.

La settimana di formazione si è aperta con la presentazione del libro *Passaggi obbligati* (Franco Angeli Editore) di Toni Brunello e Michele Bornello, con prefazione di Nicola Tognana, Vicepresidente di Confindustria. Alla presentazione hanno preso parte, fra gli altri, Ferdinando Azzariti, esperto di sviluppo organizzativo e docente all'Università Ca' Foscari di Venezia, e Liliana Carlesso, come testimone del passaggio generazionale alle Officine Meccaniche di Ponzano Veneto.

Dei due autori del libro, Toni Brunello, titolare e fondatore dello Studio CentroVeneto (un gruppo di consulenza al centro della maggior parte delle iniziative sulla continuità d'impresa nel Veneto), è un riconosciuto esperto della materia e ha rappresentato l'Italia nel gruppo di esperti a livello Ue incaricato di trattare il tema del passaggio generazionale. Michele Bornello è sociologo esperto di problemi di comunicazione nelle imprese e fondatore e titolare della società Bornello Comunicazione.



L'opera, unica all'epoca nel panorama editoriale di settore, presenta uno strumento come il *Kit Brunello*, "uno strumento di autoanalisi per garantire la continuità d'impresa", come recita una delle recensioni del libro. Di fatto, una sorta di manuale pratico (già ufficialmente riconosciuto fin dal 1997 come *Best practice* dalla Commissione Europea) che presenta un dettagliato esame delle fasi legate al trasferimento della leadership: dalle sindromi da evitare alle strategie vincenti per affrontare con successo i problemi relativi alla continuità d'impresa.

La pubblicazione propone inoltre, in chiave di introspezione psicologica, testimonianze e interviste a protagonisti di casi di successo, come Giuseppe Zigliotto, in quel periodo Presidente dei Giovani Industriali del Veneto; Riccardo Donadon, ex-patron della trevigiana E-Tree, azienda del gruppo Enoteam specializzata in soluzioni di marketing communication, digital design e Internet; e Paolo Bastianello, all'epoca Vicepresidente regionale di Confindustria e Componente del Consiglio Centrale Pmi di Confindustria. "Il passaggio generazionale" ha dichiarato Alessandra Pegorer, Presidente di Formazione Unindustria Treviso, nella seduta d'apertura della settimana "*Di padre... in meglio*" "è spesso considerato un problema solo al suo apparire e conservato gelosamente al riparo fra le mura aziendali o domestiche, con possibili conflitti anche a livello psicologico e affettivo."

Nella stessa occasione è stata anche illustrata la ricerca "*Imprenditorialità duratura*" patrocinata dalla Regione del Veneto.

L'iniziativa "*Di padre... in meglio*" si è in seguito sviluppata con un seminario di due serate, dal titolo "*Un giorno tutto questo sarà tuo... Il passaggio di testimone dai padri ai figli, ad altra azienda, ai manager*", durante il quale una dozzina di aziende trevigiane, presenti imprenditori senior e junior, si è confrontata su molteplici aspetti legati alla continuità d'impresa. Obiettivo degli incontri, a cui parteciparono anche docenti delle Università di Padova e Venezia era analizzare le questioni legate alla successione d'impresa nel territorio e fornire idee pratiche e proposte di soluzione, nonché strumenti di autoanalisi per individuare i punti di forza nel proprio sistema aziendale.

La continuità d'impresa non è solo una questione di management, ma presenta anche importanti risvolti etici. Su questo assunto si basava il convegno *"La continuità d'impresa e il passaggio generazionale: l'influenza della responsabilità sociale"* organizzato in occasione dell'Assemblea Unionfidi Treviso nell'aprile del 2004. Una nuova prospettiva, dunque, che lega indissolubilmente la sopravvivenza dell'azienda e la responsabilità sociale d'impresa alla qualità e alla valorizzazione del fattore umano; e il legame sta proprio nella capacità dell'imprenditore di delegare le proprie funzioni e responsabilità all'interno dell'azienda. L'alternativa è assistere a una enorme dispersione di risorse causata dal fallimento del progetto imprenditoriale.

Decisamente più tecnici i contenuti del convegno organizzato nel marzo 2005 dall'Area Credito Finanza e Fiscale di Unindustria Treviso in collaborazione con Intesa Private Banking: *"Holding di famiglia, fondo patrimoniale e trust"*. Durante l'incontro, esperti in materie fiscali, legali e in finanza hanno passato in rassegna alcune soluzioni utili alla gestione del passaggio generazionale, presentando anche numerosi casi concreti.

Nell'ambito delle attività di informazione e sensibilizzazione realizzate da Unindustria Treviso, merita infine una menzione la ricerca *"Passaggio a Nord Est"* promossa dal Gruppo Giovani Industriali con il contributo della Camera di Commercio di Treviso e realizzata dalla Fondazione Nord Est. Fra gli obiettivi dell'indagine, effettuata su un campione di circa 250 imprenditori delle associazioni provinciali di Veneto e Friuli-Venezia Giulia e della provincia di Trento: tracciare un profilo del giovane imprenditore del Nord Est e dei suoi atteggiamenti dinanzi ad alcune questioni ritenute strategiche per lo sviluppo futuro dell'area ed esplorare i cambiamenti che stanno interessando la nuova generazione di imprenditori rispetto alle precedenti.

Pur avendo un raggio d'interesse più ampio della semplice continuità d'impresa, questa ricerca si presenta tuttavia particolarmente interessante, perché contribuisce a fornire una visione complessiva più pregnante del tema qui trattato. Non a caso il primo capitolo è intitolato *"Passaggi generazionali"*. E di passaggi generazionali ne vengono individuati più d'uno.



“Sotto il profilo personale” si legge fra l’altro “da un fare l’imprenditore fondato su di una dimensione vocazionale, [a una situazione]... dove l’elemento della professionalità diviene altrettanto centrale. Dove trovano spazio, oltre al lavoro, anche altri elementi di valore ritenuti altrettanto importanti, come la dimensione familiare, quella culturale e della formazione personale.” E così si prosegue: “Sotto il profilo della gestione dell’impresa: dall’impresa a prevalente conduzione familiare all’impresa che si apre a managerialità esterne; da una gestione dell’impresa sostanzialmente concentrata nelle mani del fondatore a una gestione dove la corresponsabilità, la collaborazione e la crescita di professionalità che integrino la conduzione divengono elementi di arricchimento dell’impresa.”

Apindustria Vicenza

Anche l’Associazione delle Piccole Imprese di Vicenza ha fornito un valido contributo all’analisi del tema della continuità d’impresa. A partire dal 1995, l’Associazione ha condotto diverse iniziative di sensibilizzazione sul tema, con indagini specifiche, *focus groups*, dibattiti, tavole rotonde e laboratori. Un evento di rilievo, da questo punto di vista, è rappresentato dal “*Laboratorio interaziendale sul passaggio generazionale in azienda*”, coordinato dallo Studio Centro Veneto, che ha coinvolto, a partire dal 1997, qualche centinaio di imprenditori senior e junior della zona. Sulla base di questa iniziativa, e sugli aggiornamenti che ne sono seguiti, sono state prodotte due pubblicazioni: “*Successioni di successo*” e, successivamente, “*SPES – Sensibilizzazione sui Pericoli di una Errata Successione*”, curata dallo Studio Centro Veneto, in collaborazione con la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Vicenza e CariVerona Banca.

Una ulteriore indagine – la più recente – è stata condotta nel 2005 su un campione di imprese della zona, con specifiche domande sul passaggio generazionale. Ne emerge un quadro composito. Un’impresa su tre sarà interessata, subito o nei prossimi cinque anni, da una tale transizione, con punte del 44% nel settore metalmeccanico. Questa fase, o l’attesa di questa fase, è vissuta nella stragrande maggioranza dei casi con un atteggiamento positivo: dal 78% degli intervistati essa viene vista come un



naturale sviluppo della vita aziendale, senza connotazioni negative di discontinuità; addirittura, poco meno della metà degli intervistati la vede come un'opportunità di innovazione e riposizionamento competitivo. Tuttavia, coloro che sono interessati dal passaggio generazionale, o lo saranno nei prossimi cinque anni, hanno ammesso in larga misura di non avere approntato alcuna strategia, anche se esprimono una consistente domanda di supporto da parte delle associazioni di categoria e dei consulenti, e una viva e diffusa determinazione a partecipare a conferenze e seminari.

Associazione Industriali di Vicenza

L'Associazione Industriali di Vicenza, in particolare attraverso il Gruppo Giovani Imprenditori, ha dato vita al progetto *"Continuità d'impresa: parliamone fra noi"*, sviluppatosi fra il 2001 e il 2003. Nell'ambito dell'Associazione è stato costituito un gruppo di lavoro dedicato che promosse, anche attraverso riunioni sul territorio, un confronto continuativo fra imprenditori senior e junior favorendo uno scambio di idee e di esperienze, condotto con l'assistenza di esperti e tecnici. Il progetto si è collocato fra le iniziative pilota in Italia sull'argomento.

L'obiettivo principale del progetto era quello di sensibilizzare gli imprenditori e invitarli a prendere coscienza del problema; ma all'attenzione dell'Associazione non sono sfuggiti neanche i risvolti tecnici del problema della continuità d'impresa, come testimoniano gli incontri organizzati nel 2003 su *"La pianificazione dell'assetto di governo/organizzazione dell'impresa"* e nel 2005 su *"Come separare il patrimonio familiare dal patrimonio aziendale"*.

Associazione Artigiani di Vicenza

Tra il 2001 e il 2003 l'Associazione Artigiani di Vicenza ha organizzato un "laboratorio di confronto" tra imprenditori senior e junior, avvalendosi del supporto di vari specialisti della materia, coordinati dallo Studio Centro Veneto. Si è trattato di una formula innovativa per proporre un percorso di sensibilizzazione e di assistenza sul problema della continuità d'impresa e del passaggio generazionale, rivolto alle im-



prese a conduzione familiare e alle diverse generazioni presenti in azienda.

In una settimana di incontri serali, condotti in un clima informale e caratterizzati da semplicità di linguaggio e di modalità di svolgimento, i partecipanti si sono confrontati con i colleghi attraverso discussioni organizzate in gruppi di lavoro su tutti gli aspetti, da quelli tecnici a quelli psicologici. Il progetto si è concluso con la compilazione del già ricordato *Kit Brunello*. L'esperienza è stata ripetuta anche l'anno scorso.

Unindustria Padova

Unindustria Padova ha avviato una serie di attività riguardanti il tema della continuità d'impresa, sia sul piano dell'informazione e della sensibilizzazione, sia, più in generale, nel quadro della promozione e della diffusione di una cultura del cambiamento.

A partire dal febbraio 2002 sono stati organizzati numerosi seminari sul territorio, di cui possono essere ricordati: *"Come gestire il ricambio generazionale"*, *"La continuità d'impresa. Ciclo di seminari"*.

L'Assemblea Generale del Gruppo Giovani Industriali di Padova del giugno 2002 ha addirittura avuto come tema portante: *"Nel nome del padre. La successione nelle imprese e nelle società"* ed è stata animata da un ampio dibattito introdotto dal Presidente del Gruppo Giovani Unindustria Padova e dal Preside della Facoltà di Economia dell'Università di Padova.

L'impegno prodotto sull'argomento è poi culminato nella ricerca *"Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo"* pubblicata nel giugno 2002 a cura del Gruppo Giovani Imprenditori in collaborazione con l'Università di Padova, con l'obiettivo di fare il punto su come le imprese avessero affrontato o si apprestassero ad affrontare la successione e di cogliere gli atteggiamenti e le percezioni degli imprenditori al riguardo.

La ricerca è stata impostata ricorrendo sia a un questionario, distribuito tra le aziende

con l'obiettivo di tracciare i confini e il profilo del fenomeno e di definire i problemi posti agli imprenditori da questo difficile passaggio, sia a interviste ai vertici aziendali, tese a individuare i fattori di criticità e i diversi approcci adottati per gestire il cambiamento.

Confindustria Veneto – Gruppo Giovani Imprenditori

Nel novembre 2005 si sono tenute le Assise Tematiche del Gruppo sul tema *“L'officina della continuità d'impresa”*, toccando quattro grandi aree: le regole di governo dell'impresa e i loro rapporti con la transizione; il ruolo della finanza e della leva finanziaria; la separazione del patrimonio familiare da quello aziendale; il principio della delega da parte dell'imprenditore.

Tra le conclusioni emerse, a parte gli aspetti più tecnici legati alle differenti forme di finanziamento, figurano le seguenti:

- il governo dell'impresa è basato su regole che guidano il comportamento dei vari portatori di interessi, alcune delle quali sono dettate dallo statuto societario e/o dalla legge, mentre altre sono lasciate all'organizzazione dell'impresa stessa. Queste ultime spesso sono non formalizzate e implicite: una loro formalizzazione potrebbe invece conferire una maggiore stabilità al governo dell'impresa, specie in fasi delicate della vita aziendale, come quella del passaggio generazionale;
- la separazione del patrimonio familiare da quello aziendale rappresenta una rilevante esigenza per molte imprese familiari alla ricerca di formule societarie, manageriali e organizzative in grado di sostenere, dal punto di vista dell'azienda, le nuove sfide competitive, e, dal punto di vista della famiglia, il passaggio generazionale;
- un processo di delega di competenze e funzioni accuratamente pianificato e gestito consentirà di formare nel tempo gli imprenditori di nuova generazione e servirà a far evolvere il sistema organizzativo e la cultura aziendale adeguandoli alle necessità del mercato.



Conclusioni

Nel capitolo successivo sono riportati i risultati di una ricerca qualitativa promossa dalla Fondazione Nord Est su un significativo numero di imprenditori della zona, allo scopo di accertare che rapporto essi abbiano col problema della continuità d'impresa e del passaggio generazionale: come il problema sia avvertito (se è avvertito), quali iniziative si intendono prendere, quali le aspettative, e così via.

Come abbiamo visto, numerose ricerche sono già state svolte in passato sull'argomento. Il carattere distintivo di quella che sarà qui presentata è che essa viene a valle di un intenso lavoro di sensibilizzazione, informazione e formazione già compiuto: lungi dall'essere concluso, beninteso, è stato pur sempre avviato, e avviato con impegno. Si tratta dunque di rispondere alla domanda: "A che punto siamo?". ■



Il passaggio generazionale: studi e ricerche sul tema

di FEDERICO FERRARO - *Fondazione Nord Est*

Il tema del passaggio generazionale e della continuità d'impresa è uno dei nodi intorno ai quali cresce oggi il dibattito in seno al mondo imprenditoriale e alle organizzazioni di categoria. In occasione dell'annuale indagine "L'Italia delle Imprese", curata dalla Fondazione Nord Est per il quotidiano economico e finanziario Il Sole 24 Ore, tale tema è stato oggetto di analisi e approfondimento presso una platea di oltre mille titolari d'impresa interpellati su alcune questioni di attualità economica e sociale.

L'entità del fenomeno

Il 45% delle imprese del nostro Paese, tra quelle contattate per l'indagine, ha dichiarato di sperimentare, sin d'ora, una situazione di passaggio generazionale, cioè di trasmissione della gestione d'impresa dai padri ai figli o ad altri membri del nucleo familiare. La nostra regione, a tale riguardo, si colloca al di sopra della media nazionale, dal momento che il 47,9% dei titolari interpellati ha dichiarato di essere interessato, a oggi, dalle dinamiche della trasmissione di padre in figlio della gestione d'impresa.

Il passaggio generazionale, quindi, è fenomeno già in corso presso una fetta consistente delle imprese del nostro Paese, ma è suscettibile di conoscere un ulteriore incremento anche in un futuro non troppo lontano. Tra gli imprenditori contattati, infatti, il 14,3% ritiene che di qui ai prossimi anni l'impresa andrà incontro al passaggio della gestione dai padri ai figli, un dato che nella sola regione del Veneto cresce leggermente sino al 15,8% dei casi.

Qualora, poi, si consideri la tipologia di attività svolta, il passaggio generazionale è dinamica che sin d'ora interessa in modo particolare le imprese manifatturiere (46,1%) e commerciali (47,7%) e, in misura minore, il comparto dei servizi (40,5%). Inoltre, sono soprattutto le imprese più piccole – cioè con un numero di addetti inferiore alle 50 unità – a sostenere a oggi il confronto con tale dinamica: il 46,1% di esse, infatti, sperimenta sin d'ora il passaggio generazionale, contro un più modesto 36% tra le imprese più grandi.



Tabella 1 **La Sua impresa vive una situazione di passaggio generazionale, ovvero di trasmissione dell'eredità a figli o parenti?**

	Italia	Nord Est	Veneto
Sì, già adesso	45,0%	41,6%	47,9%
Non ora, ma in futuro sì	14,3%	14,8%	15,8%
Non ora, ma in passato sì	11,3%	10,4%	10,4%
No	29,4%	33,2%	25,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est – Il Sole 24 Ore, maggio 2005 (n. casi Italia 1.102, Nord Est 289, Veneto 202)

Questi ultimi dati rendono conto della preoccupazione con la quale gli osservatori esterni, e pure alcuni esponenti del ceto imprenditoriale, guardano al tema della continuità d'impresa. Le aziende più piccole, infatti, sono spesso figlie di un'idea imprenditoriale nata alcuni anni or sono per opera di un singolo e, di conseguenza, la trasmissione della loro gestione ai figli appare in qualche modo più difficile. Di qui, la necessità di approntare strategie utili a rendere non solo possibile, ma anche fluida ed efficace tale dinamica di passaggio.

Il giudizio sul passaggio generazionale

Il passaggio generazionale, come si è accennato poc'anzi, è fenomeno degno di nota, non solo per le dinamiche interne che ne conseguono, ma anche per le proporzioni che acquista sotto il profilo meramente numerico. Ciò detto, è opportuno sondare gli umori del ceto imprenditoriale e delineare il giudizio che i titolari d'impresa offrono – alla luce anche della propria personale esperienza – del fenomeno in oggetto. Per il 54,4% degli interpellati su scala nazionale il passaggio generazionale è suscettibile di generare qualche difficoltà, ma ciò non di meno può essere superato in modo proficuo qualora si approntino per tempo le opportune strategie interne. Tale dato non conosce differenziazioni su scala territoriale, quantomeno nel Nord, poiché si colloca al 55,7% nelle tre regioni del Nord Est e al 54,7% tra gli operatori della nostra regione. Un minore ottimismo si riscontra tra gli imprenditori del Centro: tra questi ultimi, in-



fatti, il 46,1% si dichiara moderatamente ottimista, un dato che si colloca circa 8 punti percentuali al di sotto della media nazionale poc'anzi menzionata.

Tabella 2 **A Suo giudizio, tale passaggio sarà...**

	Italia	Nord Est	Veneto
Difficile, ma superabile	54,4%	55,7%	54,7%
Senza particolari problemi	32,9%	29,8%	30,8%
Difficile e problematico	12,7%	14,5%	14,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est – Il Sole 24 Ore, maggio 2005 (n. casi Italia 1.102, Nord Est 289, Veneto 202)

Inoltre, circa un terzo degli interpellati su scala nazionale (32,9%) nutre un atteggiamento ancor più improntato all'ottimismo e sostiene che il passaggio generazionale può essere gestito senza particolari problemi. Gli operatori della nostra regione non si discostano da quanto riscontrato nel resto della penisola: il 30,8% di essi, infatti, non nutre particolari preoccupazioni dinanzi alle dinamiche innescate dalla trasmissione della gestione d'impresa dai padri ai figli.

La quota dei pessimisti, infine, è piuttosto bassa e non raggiunge il 15% né su scala nazionale (12,7%) né nella nostra regione (14,5%).

Qualora si prendano in considerazione le classi dimensionali, non si riscontrano scostamenti degni di nota nelle opinioni degli imprenditori. In merito alle tipologie di attività, possiamo registrare un maggiore ottimismo presso gli operatori del commercio, tra i quali il 41,2% ritiene che il passaggio generazionale non crei difficoltà degne di nota sotto il profilo gestionale.

Le strategie per la gestione del passaggio generazionale

Le associazioni di categoria, da un lato, e gli imprenditori, dall'altro, si interrogano circa le strategie utili per una migliore e più efficiente gestione della trasmissione della gestione d'impresa dai padri ai figli. Le pagine precedenti hanno offerto una panoramica della letteratura disponibile in materia e pure dei servizi di consulenza appron-



tati dalle organizzazioni imprenditoriali a sostegno dei propri associati.

Qui di seguito andremo a delineare le opinioni degli imprenditori in merito, grazie agli esiti dell'indagine "L'Italia delle Imprese" e di un sondaggio ad hoc su un campione di titolari d'impresa del Nord Est, scelti quali testimoni privilegiati data la posizione che essi ricoprono nel panorama economico di quest'area.

A sorpresa, in particolare a fronte delle tendenze emerse nel dibattito in corso, la maggioranza assoluta degli interpellati, sia su scala nazionale (67,9%) che nella nostra regione (58,1%), ritiene che la soluzione migliore in materia di passaggio generazionale sia determinata dal mantenimento della proprietà e della gestione d'impresa nelle mani della famiglia del fondatore. Tuttavia, rispetto ai propri colleghi delle altre regioni, gli operatori veneti dimostrano una maggiore propensione al ricorso ad altri strumenti, quali il ricorso a manager esterni (23,9% contro 17,9% in Italia) o all'apertura del capitale a soggetti "altri" (12,7 contro 9,7%).

Tali segnali identificano, seppur ancora timidamente, un processo di trasformazione dell'imprenditoria locale, peraltro auspicato dalle stesse organizzazioni di categoria: la famiglia rappresenta ancora il perno intorno a cui ruota l'impresa, ma – ciò non di meno – emerge la disponibilità a considerare altre strade, più simili a quanto intrapreso da tempo negli altri Paesi di più lunga tradizione industriale.

Tabella 3 Di fronte al problema del passaggio generazionale, qual è, a Suo giudizio, la migliore strategia da adottare?

	Italia	Nord Est	Veneto
Mantenimento della proprietà e della gestione all'interno della famiglia	67,9%	58,2%	58,1%
Mantenimento della proprietà e ricorso a manager esterni alla famiglia	17,9%	25,1%	23,9%
Mantenimento della gestione a livello familiare e apertura del capitale a soggetti esterni	9,7%	10,5%	12,7%
Ricorso a manager e apertura del capitale a soggetti esterni	4,5%	6,2%	5,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est – Il Sole 24 Ore, maggio 2005 (n. casi Italia 1.102, Nord Est 289, Veneto 202)

Una tendenza, questa, supportata dagli esiti del sondaggio denominato “*Opinion Panel*”, al quale ha risposto una platea composta da titolari d’impresa leader nel proprio settore di attività e segnalati dalle organizzazioni imprenditoriali delle tre regioni del Nord Est. Questi ultimi – che potremmo definire dei precursori delle linee future – sostengono con forza l’esigenza di ricorrere a manager esterni (46,1%) che possano sostenere e affiancare le nuove leve, oggi e ancor più in futuro, nella gestione e organizzazione dell’impresa. In genere, alle aziende di questo territorio si rimprovera una limitata attenzione al *management*, fatta eccezione per alcuni soggetti di più grandi dimensioni e già affermati sul palcoscenico internazionale. I risultati del sondaggio in oggetto dimostrano, per contro, come i manager, se opportunamente formati e inseriti nell’organico aziendale, possano rappresentare una risorsa preziosa non solo in chiave di proseguimento delle attività imprenditoriali, ma anche e soprattutto di un loro consolidamento e sviluppo ulteriore. Gli interpellati, poi, si spingono a considerare forme ancor più complesse di organizzazione aziendale, quali l’apertura del capitale a soggetti esterni (15,9%) e la sua combinazione con il ricorso a manager esterni al nucleo familiare (25,1%). Per contro, l’opzione maggioritaria presso gli interpellati per l’indagine “*L’Italia delle Imprese*”, cioè il mantenimento tanto della gestione quanto della proprietà nelle mani della famiglia, consegue il tasso di consenso più basso (12,9%) tra le opzioni proposte.

Tabella 4 Di fronte al problema del passaggio generazionale, qual è, a Suo giudizio, la migliore strategia da adottare?

	L’Italia delle Imprese	Opinion Panel Nord Est
Mantenimento della proprietà e della gestione all’interno della famiglia	67,9%	12,9%
Mantenimento della proprietà e ricorso a manager esterni alla famiglia	17,9%	46,1%
Mantenimento della gestione a livello familiare e apertura del capitale a soggetti esterni	9,7%	15,9%
Ricorso a manager e apertura del capitale a soggetti esterni	4,5%	25,1%
Totale	100,0%	100,0%

Fonte: per L’Italia delle Imprese: Fondazione Nord Est – Il Sole 24 Ore, maggio 2005 (n. casi Italia 1.102, Nord Est 289, Veneto 202); per *Opinion Panel*: Fondazione Nord Est, ottobre-novembre 2005 (n. casi 371)



I dati proposti confermano l'opinione di chi ritiene il Nord Est una sorta di "area laboratorio" entro la quale analizzare le linee di tendenza per il futuro dell'economia dell'intero nostro Paese. Seppure i due campioni siano differenti nella natura e nelle modalità di definizione, ciò non di meno gli operatori del Nord Est, e di conseguenza anche della nostra regione, dimostrano una particolare attenzione alle forme di organizzazione d'impresa più evolute, sia sotto il profilo gestionale sia finanziario. Tali esiti non configurano ancora il sentire comune del ceto imprenditoriale, ma ciò non significa che essi non anticipino in qualche modo quanto potrà accadere nei prossimi anni. Il modello tradizionale di imprenditoria sconta numerosi problemi, dalla questione dimensionale alla sempre più agguerrita concorrenza straniera.

La possibilità di guardare – in ottica prospettica – a modalità di gestione e organizzazione sin qui solo in parte sperimentate è, almeno in potenza, una delle tessere che possono andare a comporre il mosaico per il futuro dell'industria del Nord Est e pure dell'intera nostra penisola. Sotto questo profilo, quindi, il passaggio generazionale non solo non è un problema, ma anzi può costituire un'opportunità per accelerare quel processo di trasformazione del tessuto imprenditoriale del nostro Paese che è già in atto e pare ormai ineludibile.

Nota metodologica

L'indagine "*L'Italia delle Imprese*", promossa da Il Sole 24 Ore, è stata progettata e realizzata dalla Fondazione Nord Est. La popolazione oggetto di campionamento è costituita dall'insieme degli imprenditori, titolari di imprese con 10 e più addetti. Le imprese sono state estratte fra quelle iscritte alle Camere di Commercio, con l'esclusione del settore primario. Le interviste sono state realizzate telefonicamente, mediante il sistema CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), tra il 22 aprile e il 13 maggio 2005 dalla società Demetra di Mestre. Daniele Marini ha diretto e impostato la ricerca, Fabio Bordignon ha curato gli aspetti metodologici e l'elaborazione dei dati. Federico Ferraro, Alessandro Rigoni e Silvia Oliva hanno partecipato alla predisposizione del questionario, nonché alla fase di discussione e analisi dei risultati.



L'Opinion Panel è una indagine, promossa da Veneto Banca e curata dalla Fondazione Nord Est, che si propone di rilevare – con cadenza periodica – le opinioni di un gruppo di imprenditori del Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige, interpellati quali testimoni privilegiati su questioni di attualità. La ricerca sfrutta una tecnica di rilevazione basata interamente su Internet. Il sondaggio in oggetto è stato realizzato nel periodo compreso tra il 24 ottobre e il 14 novembre 2005; la società Questlab Srl ha curato la parte informatica e la gestione via web della rilevazione. Daniele Marini ha diretto la ricerca, Fabio Bordignon ha curato gli aspetti metodologici e l'elaborazione dei dati. Federico Ferraro e Alessandro Rigoni hanno partecipato alla predisposizione del questionario. ■



Capitolo 4

Il passaggio generazionale: la voce dei protagonisti⁶

di ROBERTO PATRIARCA - *Community Group*

I risultati della ricerca effettuata dalla Fondazione Nord Est ci riportano alla questione principale: la trasmissione della gestione d'impresa dai padri ai figli – più in generale, a dei successori – rappresenta un argomento sul quale si sta interrogando quasi la metà degli imprenditori, non solo in Veneto, ma un po' in tutta Italia. Il 45% di loro sta sperimentando in questo momento una fase di "passaggio del testimone", ma un'altra consistente fetta – oltre il 14% – pensa comunque di affrontarla nei prossimi anni.

L'estensione del fenomeno è un dato di grande interesse; anzi, suona come un campanello d'allarme che non può essere ignorato, soprattutto per le caratteristiche strutturali del tessuto economico italiano, e in particolare veneto, storicamente costruito sulla capacità e l'intraprendenza delle imprese familiari.

Il problema nella percezione dei protagonisti: l'idea del focus group

Nasce così l'esigenza di analizzare più a fondo le dinamiche del passaggio generazionale attingendo all'esperienza diretta dei protagonisti per fare emergere le percezioni di chi vive sulla propria pelle gli eventi legati a tale passaggio. Poi, a partire da questi "vissuti", si dovrà passare a un secondo stadio in cui proporre concretamente idee, strumenti e strategie per affrontare con successo questo cambiamento.

Per arrivare a impostare la questione secondo un tale approccio bisogna coinvolgere tutti i soggetti interessati dalla delicata fase del passaggio generazionale: gli imprenditori, in primo luogo; ma anche i consulenti d'azienda e gli operatori del mondo bancario. Il dialogo fra questi tre mondi è fondamentale perché si realizzino le sinergie necessarie a elaborare una visione condivisa e di ampio respiro sulla continuità d'impresa.

Da queste considerazioni, e con lo scopo di affrontare il problema in modo organico, è nata in Fondazione Nord Est l'idea di un *focus group*: riunire, cioè, intorno a un tavolo rappresentanti dell'impresa, della consulenza e della banca per mettere a fattor

6 Le pagine che seguono riassumono, in forma sintetica, gli esiti di un *focus group* sul tema della continuità d'impresa che si è tenuto presso la sede del Comitato Locale di Vicenza di UniCredit Banca in data 20 febbraio 2006 e a cui hanno preso parte, oltre ai curatori della ricerca, alcuni componenti del Comitato Locale medesimo e consulenti d'impresa dell'area del Vicentino.



comune approcci e culture talvolta anche molto diversi, ma con l'obiettivo condiviso di fornire un contributo concreto al tema della continuità d'impresa.

Dell'incontro, svoltosi presso la sede vicentina di Unicredit, forniremo qui una sintesi, passando in rassegna le questioni emerse in relazione al tema del passaggio generazionale e le proposte avanzate per affrontarlo con successo.

La questione della continuità d'impresa e il suo contesto

Anzitutto, le principali domande su cui i partecipanti al focus group hanno concentrato la loro attenzione sono le seguenti:

- Quali sono gli strumenti a disposizione delle imprese?
- Qual è il ruolo che i consulenti e le banche dovrebbero svolgere per supportare gli imprenditori?
- Quali sono i principali ostacoli da superare a livello di sistema delle imprese perché quel 45% di aziende interessate dalla questione della continuità sopravvivano al passaggio di testimone?

Sin dalle prime battute gli interventi si sono concentrati sugli strumenti operativi che possono sostenere gli imprenditori nella delicata fase del passaggio generazionale, a cominciare dalla disciplina dei *trust*, dei patti societari e degli accordi parasociali.

In una ottica più rivolta alla continuità, e quindi alla sopravvivenza *tout court* dell'azienda, l'accento si è invece spostato sulla necessità di introdurre nelle organizzazioni un sistema di controllo di gestione efficace, che supporti l'imprenditore nei processi decisionali quotidiani, a fronte di un ambiente/mercato caratterizzato da una sempre maggiore turbolenza, complessità gestionale e concorrenza.

Ma che cosa hanno in comune tutti questi strumenti? Sul piano tecnico rappresentano soluzioni che, implementate nelle strutture organizzative delle aziende, possono risultare estremamente efficaci, sostenendo e aiutando l'imprenditore nella



gestione del trasferimento della leadership necessaria al “cambio della guardia”.

Fattori culturali ed emotivi

D'altra parte – è stato sottolineato – il sistema imprenditoriale italiano, e veneto in particolare, è caratterizzato da elementi culturali capaci di compromettere l'efficacia di tali strumenti, in quanto contribuiscono a definire un modo di fare impresa che può seriamente ostacolare le logiche di continuità. Fra tali elementi figurano in particolare:

- uno stile direzionale spesso eccessivamente accentrato;
- una flessibilità gestionale che, oltre una certa soglia, non consente di sistematizzare e razionalizzare i processi aziendali e di business;
- la tendenza a una limitata circolazione delle informazioni, che, se apprezzabile ai fini della riservatezza, rende però difficili i processi di condivisione e di delega;
- strutture organizzative in generale molto semplificate, che certo contribuiscono alla snellezza della gestione, ma possono rivelarsi inadatte a fronteggiare la obiettiva complessità dei mercati;
- una diffusa difficoltà a definire sistematicamente e con precisione compiti e ambiti di responsabilità.

È dunque evidente che le variabili che determinano la capacità di portare a termine un trasferimento d'impresa senza traumi non sono solo di tipo tecnico, ma anche di tipo culturale. E del resto i fattori culturali giocano un ruolo estremamente importante nel determinare lo stile di gestione delle imprese.

Nel governo dell'azienda, quando si tratta di affrontare questioni come la continuità e il passaggio generazionale, intervengono infatti molte variabili “emotive”, come il modo di considerare la propria azienda o di gestire i rapporti con i collaboratori e con i manager. Il fattore emotivo può diventare poi determinante quando si considera il rapporto genitori-figli.

Imprenditori, consulenti e banche: un'azione congiunta

I partecipanti al *focus group* si sono dichiarati convinti che, proprio per questi motivi, i consulenti chiamati ad affiancare gli imprenditori nella gestione degli aspetti giuridici, fiscali e gestionali dell'azienda debbano svolgere anche un ruolo di *mediatori*, innanzi tutto nella direzione di una impostazione meno "personale" dell'azienda, in cui l'entità *impresa* sia maggiormente autonoma rispetto alla figura dell'*imprenditore*. E questo è possibile solo se, attraverso l'introduzione di una cultura orientata alla delega, si affermano in azienda meccanismi più articolati di *governance*, ma soprattutto maggiore managerialità.

L'opportunità di introdurre manager dall'esterno che possano accompagnare le aziende in questo passaggio culturale è tuttavia ostacolato, oltre che da fattori soggettivi tipicamente legati all'imprenditore, anche da fattori di mercato, dipendenti soprattutto dalla reperibilità di professionisti di alto livello che possano adattarsi alle caratteristiche – anche dimensionali – tipiche delle aziende del Nord Est.

D'altra parte, ai fini di una strutturazione più organica dell'impresa e delle sue funzioni, soprattutto dal punto di vista gestionale, l'inserimento di manager che abbiano compiuto un percorso formativo e professionale in altre realtà potrebbe essere la chiave di volta dei cambiamenti culturali di cui si è discusso e del trasferimento di leadership alle generazioni successive.

La circostanza più auspicabile emersa dal *focus group* sotto questo profilo è che la figura del manager e del figlio/figlia coincidano. Tale condizione si verifica sempre più spesso, ma le modalità di introduzione dei figli in posizioni manageriali in azienda sono quanto mai diversificate. Ci sono casi in cui la seconda generazione viene affiancata a un manager esterno per un periodo di training; altri casi in cui si attua un passaggio graduale di deleghe, funzione per funzione, sovente a partire dal basso ("dalla gestione del magazzino", come è stato detto), fino a casi in cui si assiste a una introduzione repentina in posizioni dirigenziali.



La relazione in azienda tra padre e figlio, del resto, è uno degli aspetti del passaggio generazionale in cui il fattore emotivo gioca un ruolo decisivo. L'aspetto è particolarmente rilevante, dal momento che molto spesso, come emerso da una ricerca della Fondazione Nord Est condotta di recente, padri e figli sono portatori di un vissuto molto diverso, e dunque di un diverso modo di concepire il proprio rapporto con l'impresa.

La soluzione dei problemi legati alla coesistenza di più generazioni in azienda, destinati peraltro a diventare sempre più frequenti per ovvie ragioni demografiche, potrebbe comunque essere favorita da un orientamento verso logiche di pianificazione e di adeguato approccio alla *governance*.

Sebbene sia emersa con forza l'importanza delle componenti culturali ed emotive nella gestione strategica del passaggio generazionale, è infatti bene ricordare che l'obiettivo rimane l'assunzione di pratiche virtuose come il controllo di gestione, il *Business Plan*, o l'adozione di schemi di *governance* come la presenza di un amministratore indipendente all'interno del consiglio d'amministrazione.

La convivenza, all'interno del capitolo "passaggio generazionale", di componenti culturali ed emotive e, per altro verso, di obiettive esigenze di razionalizzazione e sistematizzazione della gestione aziendale, fa sì che proprio le capacità di ascolto e le competenze relazionali figurino tra le doti ritenute indispensabili per un consulente che sia impegnato a superare le resistenze verso l'adozione di un modello di impresa più evoluto.

In questa direzione, anche le banche possono svolgere un ruolo molto importante. Se da una parte, infatti, gli istituti di credito non hanno le competenze necessarie a governare le variabili "soft" del passaggio generazionale, dall'altra esistono tuttavia ambiti del rapporto con gli imprenditori che, se attentamente gestiti, potrebbero consentire alle stesse banche di "fare cultura d'impresa".

Si pensi, per esempio, ai processi di valutazione delle aziende: questi non dovrebbe-



ro solo fare riferimento alle garanzie che un'impresa è capace di esprimere, ma dovrebbero anche valorizzare fattori come il grado di organizzazione o la capacità di avere un chiaro quadro di pianificazione del business nel medio termine o di implementare processi di qualità.

Un approccio del genere potrebbe contribuire a diffondere la percezione dell'utilità di strumenti come il *Business Plan* o il controllo di gestione presso la comunità degli imprenditori.

Alcune proposte concrete

Quali sono, dunque, le iniziative da intraprendere per favorire un cambiamento graduale nel modo di fare impresa, che prepari le aziende ad affrontare le decisioni e le sfide che ruotano intorno ai temi della continuità e del passaggio generazionale?

Come si è visto, il tema racchiude in sé numerose prospettive e variabili da gestire. Nonostante questa complessità, l'individuazione di alcuni "nodi da sciogliere" e di proposte operative rimane un punto di partenza imprescindibile per contribuire alla creazione di strumenti che possano *realmente* supportare gli imprenditori. I partecipanti al *focus group* ne erano pienamente consapevoli e non hanno mancato di tracciare un quadro di attese e raccomandazioni per tutti i protagonisti del grande tema "passaggio generazionale".

1. La formazione dei manager

Occorrono luoghi in cui i giovani talenti possano seguire un percorso formativo ritagliato sulle caratteristiche e le esigenze del tessuto imprenditoriale veneto. L'obiettivo è rispondere a quella domanda di risorse manageriali espressa dalle aziende e che, in questo momento, non incontra nel mercato del lavoro profili professionali appropriati.

2. La formazione degli imprenditori

Se in un passato, anche recente, la capacità imprenditoriale poteva essere consi-



derata un fattore quasi genetico, la maggiore complessità dei mercati e delle strategie necessarie a vincere le sfide competitive richiede oggi dei luoghi in cui tale capacità possa formarsi.

3. Confronto continuo impresa-consulenti-banche

Le variabili legate alla gestione della continuità d'impresa richiedono un approccio complesso, frutto dell'incontro tra esigenze, esperienze e sensibilità di imprenditori, consulenti e operatori del settore bancario. Proprio per questo è auspicabile la creazione di un gruppo di lavoro costituito da rappresentanti di questi tre mondi, che concentri le proprie energie sulle tematiche del passaggio generazionale, ma anche e soprattutto sulle caratteristiche del ruolo che il nuovo modo di "fare impresa" richiede a un imprenditore di successo.

4. Strumenti operativi

La diffusione nel tessuto imprenditoriale di strumenti come il *Business Plan* è la naturale conseguenza della fondamentale importanza attribuita alla pianificazione di medio - lungo periodo delle strategie d'impresa. La creazione di un modello di "*Business Plan* semplificato", che serva come strumento di autoanalisi economico-finanziaria, potrebbe rappresentare un aiuto molto efficace in questa direzione. ■

L'opinione della banca

di STEFANO CHIARLONE - *Direzione Strategie e Studi UniCredit Banca d'Impresa*

Il tema della continuità d'impresa è di particolare rilievo per le prospettive dell'economia italiana. Infatti, in un Paese ricco di imprese piccole e familiari quale è l'Italia, essa è una pre-condizione per vincere la sfida della crescita, un passaggio chiave per aiutare le imprese ad assumere dimensioni più consone alla concorrenza internazionale.

La recente debolezza della crescita economica italiana (il tasso di sviluppo potenziale si è ridotto negli ultimi anni da oltre il 2% del periodo 1984-93, all'1,4% nel periodo 1994-2003, fino all'1,1% attuale) ha innescato un ampio dibattito sulle difficoltà strutturali del nostro sistema produttivo. Fra le cause potenziali del suo progressivo declino, due sembrano riscuotere un certo consenso fra gli studiosi: la prevalenza di piccole imprese, nelle quali proprietà e controllo tendono a confondersi, e la specializzazione in settori tradizionali a bassa intensità di capitale nei quali scarseggiano gli investimenti in ricerca e sviluppo. Secondo molti osservatori, è proprio la piccola dimensione ad avere contribuito a congelare la struttura produttiva italiana in settori tradizionali soggetti alla concorrenza dei Paesi emergenti, perché essa ha limitato l'innovazione e l'internazionalizzazione stabile.

La prevalenza di piccole imprese è figlia della nostra storia economica: nel boom economico del dopoguerra le piccole e medie imprese italiane si sono adattate con successo a uno schema di globalizzazione basato sul commercio, beneficiando della disponibilità di filiere flessibili in territori circoscritti e ricchi di risorse umane qualificate ed economiche. La chiave del loro successo è stata l'innovazione, che ha consentito di offrire prodotti di qualità a costo relativamente contenuto. Questo successo è stato ottenuto nonostante il *gap* dimensionale: ciò ha fatto trascurare le conseguenze negative della scomparsa della grande industria sulla capacità di crescita del Paese. La più recente globalizzazione ha reso palese l'equivoco. Ci sono, infatti, almeno due aspetti per i quali la dimensione ha un ruolo cruciale, l'internazionalizzazione stabile e l'investimento in ricerca, ed entrambi sono pre-condizioni essenziali per competere in mercati globalizzati.

L'internazionalizzazione è un fattore determinante di crescita e sviluppo per le impre-



se, necessaria per garantirsi l'accesso a risorse produttive strategiche a costi adeguati e per aumentare, stabilmente, la dimensione dei mercati. Purtroppo, le nostre imprese spesso faticano a passare all'internazionalizzazione stabile basata sugli investimenti all'estero, per i quali occorrono risorse materiali e immateriali non sempre disponibili per le entità più piccole. Internazionalizzandosi, inoltre, le imprese sono costrette a diventare più competitive, introducendo innovazioni di processo e di prodotto. Questa attività, tuttavia, è sempre più costosa e richiede pianificazioni dettagliate e complesse fino alle applicazioni commerciali delle scoperte: in essa primeggiano le imprese grandi, capaci di finanziare progetti di investimento di durata lunga e risultati incerti. È la presenza di imprese grandi, infatti, che permette alle imprese piccole ma di buon potenziale innovativo di operare con più facilità.

La prevalenza di piccole e medie imprese può, quindi, costituire un vincolo allo sviluppo del Paese, limitando la loro propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione. Per favorire la crescita delle piccole e medie imprese risulta, tuttavia, prioritario – come vedremo – affrontare il tema della continuità d'impresa.

Le imprese italiane hanno, infatti, mantenuto, in larghissima misura, una dimensione familiare: la vitalità delle imprese familiari è stata fondamentale per lo sviluppo del nostro Paese, così come avvenuto in altre realtà a elevata industrializzazione. Il fatto che, secondo varie stime, oltre la metà dei titolari d'impresa abbia superato i 60 anni ricorda, tuttavia, l'urgenza di gestire il passaggio generazionale mettendo le imprese nelle condizioni di continuare a svolgere un ruolo propulsivo: è una sfida complessa, come testimoniato dal fatto che spesso le imprese non riescono a sopravvivere al fondatore.

All'estero, un numero rilevante di grandi imprese multinazionali è costituito da società nate dal capitalismo familiare storico, che sono cresciute vigorosamente mantenendo il controllo familiare, ma adottando metodi di gestione manageriali e caratteristiche da grande impresa a proprietà diffusa. In Italia, invece, le imprese familiari non solo scontano – come è noto – un rilevante deficit di crescita, ma rimangono pericolosamente chiuse agli investitori esterni.

È proprio la chiusura verso soci e manager esterni che può complicare il passaggio generazionale, perché pone integralmente a carico delle famiglie proprietarie la responsabilità della continuità dell'impresa, così come quella dell'innovazione delle sue strategie in corrispondenza delle principali fratture proprietarie e di mercato. Queste responsabilità possono essere particolarmente gravose al crescere della dimensione di impresa e delle complessità tecnologiche e manageriali, poiché le famiglie proprietarie potrebbero non disporre delle risorse materiali e immateriali necessarie a far fronte a fabbisogni economici e cognitivi di crescente complessità e dimensione.

Secondo analisi condotte dall'Ufficio Studi di UniCredit, infatti, i vincoli finanziari alla crescita sembrano essere particolarmente rilevanti proprio per le imprese di media dimensione, che si trovano a dover gestire progetti di crescita, di innovazione e di internazionalizzazione più complessi. Non solo: la struttura finanziaria sembrerebbe condizionare anche il profilo rischio-rendimento degli investimenti effettuati, penalizzando, se inadeguata, in particolare quelli in ricerca e in tecnologia, che avrebbero favorito una maggiore mobilità della specializzazione italiana verso settori a più alta crescita. La presenza di investitori esterni avrebbe potuto – in taluni di questi casi – favorire una migliore gestione del passaggio generazionale e la massimizzazione delle potenzialità delle imprese.

Le prospettive di continuità e crescita delle imprese italiane appaiono dunque dipendere – almeno in parte – dai loro rapporti con i mercati finanziari e dal grado di apertura a contributi di finanziatori esterni. Se si guarda all'evoluzione del sistema finanziario italiano si può affermare che, perlomeno fino al recente passato, esso si sia adattato con successo alle caratteristiche del sistema produttivo nazionale. Tuttavia, i limiti del legame tra finanza e industria in Italia emergono piuttosto chiaramente allorché si vada ad analizzare la struttura finanziaria delle imprese italiane rispetto a quella degli altri Paesi europei. Tale struttura si caratterizza, infatti, per:

- un elevato indebitamento: sulla base dei dati raccolti dalla Commissione Europea nel database BACH, il rapporto tra debiti e patrimonio delle imprese manifatturie-



re italiane a fine 2002 era pari a 2,2 volte, contro un valore di circa 1,6 in Francia e Germania e di 1,3 in Spagna;

- un peso notevole dell'indebitamento di natura bancaria, quasi doppio rispetto alla media degli altri Paesi considerati (29% contro una media del 15%);
- una prevalenza dell'indebitamento a breve: per le imprese italiane il debito bancario a breve a fine 2002 costituiva il 66% dell'indebitamento di natura bancaria, contro il 39% in Francia e il 54% registrato in Germania e Spagna;
- un elevato peso delle garanzie sia di natura reale sia personale.

Il modello di relazione tra banca e impresa in Italia ha contribuito, quindi, a rendere le imprese tranquille sulla fornitura di credito, ma non le ha spinte a irrobustire la struttura finanziaria verso il capitale industriale di rischio. Questa strategia diventa debole in presenza di crisi di continuità nella struttura proprietaria o *break* strutturali nel mercato, poiché la finanza di debito non è adeguata a gestire questa eventualità.

La debolezza di una struttura finanziaria basata prevalentemente sul debito è acuita dal fatto che in Italia sembra non esistere un mercato della proprietà delle imprese. Un'interessante fotografia dell'industria italiana⁷ racconta – infatti – che negli anni 90 la percentuale dei trasferimenti del controllo societario al di fuori del gruppo di appartenenza tra le imprese manifatturiere è stata del 3,5% tra le quotate e del 2% tra le non quotate, una percentuale particolarmente contenuta. In molti casi questa ritrosia al cambio di proprietà delle imprese può portare alla scomparsa di entità che sarebbero potute crescere ancora se avessero avuto una nuova valorizzazione per mezzo di una differente compagine azionaria e/o gestionale. Questa assenza trasforma un problema privato di gestione ereditaria in un limite allo sviluppo macroeconomico del Paese.

Una possibile spiegazione della limitata apertura ai contributi esterni delle imprese italiane e dell'assenza del mercato della proprietà delle imprese è legata agli incentivi degli investitori esterni rispetto alle caratteristiche di *governance* delle imprese. Il fatto che la struttura proprietaria delle imprese italiane si distingue per una concentrazione molto elevata della proprietà⁸, che genera commistione fra proprietà e con-

7 M. Bianco, *L'industria italiana*, Bologna, Il Mulino, 2003.

8 La quota media detenuta dal primo azionista delle imprese italiane, dopo esser scesa lievemente nel periodo delle privatizzazioni, è tornata a salire negli ultimi anni ed è superiore al 40%. Guardando solo alle *Blue chips*, cioè il segmento della Borsa italiana destinato alle imprese che hanno una struttura economica e finanziaria solida e una capitalizzazione superiore al miliardo di euro, inoltre, in Italia la quota del principale azionista a metà 2002 era intorno al 35% contro il 24,8% della Francia e il 21,4% della Germania.



trollo, contribuisce – in parte – a spiegare la ritrosia degli investitori esterni. Tali note caratteristiche della *governance* delle imprese vengono confermate da una indagine⁹ condotta da UniCredit Banca d'Impresa su un campione di oltre 800 imprese clienti. Da essa emerge, infatti, che il modello di *governance* delle imprese italiane si contraddistingue per i seguenti elementi:

9 E. Belli, F. Giordano, *Governance e struttura finanziaria delle imprese italiane*, Mimeo, 2005.

- un grado di concentrazione della proprietà estremamente elevato, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa, e una proprietà diretta del capitale delle aziende detenuta nella maggior parte dei casi da persone fisiche;
- un'ampia diffusione tra le imprese di gruppi anche informali (ovvero dove non viene presentato un bilancio consolidato, ma le imprese sono partecipate e/o hanno partecipazioni significative in altre società del gruppo stesso);
- la prevalenza di forme di controllo familiare e assoluto, con diffusione di strumenti per la stabilizzazione del controllo stesso, quali accordi di voto, di consultazione, patti parasociali o relativi alla cessione di partecipazioni;
- un basso grado di apertura a soci esterni e, dunque, una limitata contendibilità delle imprese, ovvero di possibilità che il controllo cambi qualora la gestione strategica non ottenga i risultati auspicati;
- la prevalenza di strutture di *governance* "informali" caratterizzate dalla scarsità di regole codificate ed esplicite e di meccanismi di controllo esterno vincolanti, a tutela dei finanziatori esterni (vi è un'elevata commistione tra proprietà, controllo e funzioni gestionali).

Si spiega così, almeno in parte, la sostanziale assenza del mercato della proprietà d'impresa in Italia: la scarsa contendibilità e l'opacità della documentazione finanziaria di molte imprese riduce l'interesse degli investitori. Allo stesso tempo, il peso della famiglia nelle principali posizioni gestionali limita la presenza dei *manager esterni*.

Inoltre, un'impresa – in genere – si affaccia sul mercato per reperire risorse che non può ottenere dagli altri intermediari finanziari. Ma chi la controlla deve essere disponibile a far valutare le proprie idee imprenditoriali, ad accentuare la trasparenza e a rendere l'impresa contendibile. Non sembra, invece, che il sistema imprenditoriale



italiano sia così disposto a questo scambio e ciò impedisce al mercato di svolgere il proprio ruolo e di sanzionare le inefficienze con il cambio di proprietà: è la contendibilità che, spingendo le imprese verso le migliori pratiche di gestione e strategie di crescita, garantisce loro continuità e crescita.

In sintesi, è anche a causa delle loro scelte di *governance*, che la responsabilità della continuità e della crescita d'impresa ricade unicamente sulle spalle delle famiglie: come abbiamo discusso, non sempre esse possono essere in grado di assolvere a questo compito al crescere dei fabbisogni e delle complessità economiche e tecniche. Per superare queste difficoltà e dare uno stimolo significativo alla nostra economia, è necessario rafforzare gli assetti proprietari delle imprese e ripensare il rapporto tra finanza e industria in Italia: UniCredit ha attivato diverse strutture per accompagnare imprese e famiglie in questa sfida.

UniCredit Private Banking si dedica alle esigenze delle famiglie proprietarie: essa può aiutare a pianificare il passaggio generazionale costituendo adeguati strumenti giuridici e finanziari volti sia a prevenire la progressiva erosione e dispersione della ricchezza familiare, collegata a fenomeni come l'aumento dei soggetti cointeressati; l'inserimento di estranei al nucleo originario e le diverse priorità tra generazioni, sia ad agevolare la gestione della crescente quota di ricchezza rappresentata da aziende e/o valori mobiliari, che richiedono un impegno manageriale molto superiore.

UniCredit Private Banking si occupa proprio di mettere in campo strutture di *governance* (per esempio i cosiddetti *family office*) dedicate a contrastare la tendenza alla progressiva disgregazione dei patrimoni familiari e ad aiutare le famiglie proprietarie a definire regole e metodologie per concordare le priorità nella gestione delle aziende di famiglia. Fra queste regole sono incluse quelle relative alla successione nella gestione, alla distribuzione degli utili, ai rapporti con dirigenti esterni, all'assunzione, nomina e allontanamento di membri della famiglia, ai rapporti con i membri della famiglia non impegnati in azienda e alla diversificazione ed eventuale dismissione delle attività.

UniCredit Banca d'Impresa si dedica, invece, alle esigenze finanziarie delle piccole e medie imprese. Fra i principali prodotti finalizzati a superare i vincoli finanziari alla



crescita ci sono il *bond* di distretto (operazione di cartolarizzazione, in collaborazione con i Confidi locali, di crediti a medio e lungo termine erogati senza garanzie) e il cosiddetto “patto per la crescita”. Questo ultimo ha come principale obiettivo una crescita delle imprese finanziata anche mediante capitale di rischio.

Più in dettaglio, UniCredit Banca d’Impresa può offrire alle imprese finanziamenti a medio e lungo termine non garantiti, a patto che l’imprenditore sia disponibile a rafforzarne la capitalizzazione, migliorandone il merito creditizio: il potenziale minor ricorso alle garanzie personali dovrebbe permettergli di utilizzare a questo fine le risorse proprie liberate. Il riequilibrio della struttura finanziaria e un contestuale e necessario miglioramento dell’informativa societaria non può che agevolare l’apertura delle imprese a capitale industriale di rischio.

Un ulteriore importante prodotto è il cosiddetto *finanziamento mezzanino*, ovvero un prestito subordinato a ogni forma di finanziamento presente nel passivo dell’impresa, a esclusione del patrimonio netto, che è assimilabile a una sorta di quasi *equity*, capace di riequilibrare parzialmente la struttura finanziaria dell’impresa senza un effettivo aumento di capitale.

Inoltre, il finanziamento “*Capitalizzazione Flessibile Progressiva*”, è un finanziamento modulare composto da due diverse linee di credito: i) un mutuo chirografario, ii) una linea di credito *stand-by*; entrambe deliberate simultaneamente, ciascuna per un importo pari all’incremento di Patrimonio Netto che un’impresa si è impegnata ad apportare/ritenere in azienda. Si tratta di uno strumento flessibile che, in maniera subordinata alla valutazione del *Business Plan* (BP) dell’impresa consente a quelle che hanno programmato un apporto di risorse finanziarie nel tempo la possibilità di poterle reperire immediatamente.

Infine, UniCredit ha costituito un fondo destinato a sostenere lo sviluppo delle imprese clienti nelle fasi più avanzate del loro ciclo di vita, gestito dalla Sgr 21 Partners del gruppo 21 Investimenti, che seleziona le iniziative da finanziare in base a criteri condivisi, fra i quali quello che il fondo acquisisca partecipazioni di minoranza e di lungo periodo, la cui cessione deve avvenire senza compromettere la continuità dell’azienda. ■

