

Ricambio generazionale: priorità per imprese e territorio

PROGRAMMARE IL PASSAGGIO D'IMPRESA PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ECONOMICO

di ALESSANDRO SCACCHERI – Segretario Generale della Camera di Commercio di Pavia

I *family business* rappresentano l'elemento di gran lunga dominante del sistema imprenditoriale italiano. Le imprese familiari sono per la maggior parte medio-piccole, con un'alta percentuale, soprattutto nel nostro territorio, di piccoli imprenditori artigiani, sebbene non manchino anche realtà medio-grandi e multinazionali. In generale, le aziende familiari ed i piccoli imprenditori artigiani devono affrontare molti problemi per riuscire a dare continuità alla loro attività d'impresa; il futuro delle piccole e medie imprese, infatti, dipende dalla capacità dei proprietari di vincere le sfide del mondo degli affari e dell'economia, sia preservando i legami e gli affetti, nonchè coltivando tra i membri della famiglia l'amore, la passione per il lavoro nella propria azienda, sia scegliendo la migliore modalità che garantisca un passaggio d'impresa a terzi.

Circa 80.000 *family business* italiani sono impegnati ogni anno nella gestione del ricambio generazionale, 60% delle imprese non hanno un piano di successione

Sono molti gli accademici, i professionisti, gli operatori finanziari e gli stessi imprenditori a chiedersi se e come le imprese possano rimanere a conduzione familiare in un contesto sempre più difficile. Ormai da alcuni anni, le PMI europee ed italiane hanno, infatti, difficoltà ad affrontare questo **passaggio generazionale**, a riconfigurarsi all'interno delle proprietà e ad attuare cambiamenti ai vertici. Secondo un recente studio di Banca d'Italia (2008), circa 80.000 *family business* italiani sono impegnati ogni anno nella gestione del ricambio generazionale e per la maggior parte di essi, tale transizione costituisce sicuro motivo di diminuzione della profittabilità, se non di fallimento. Le ultime statistiche disponibili (2007)

dimostrano che il 60% delle imprese non hanno un piano di successione, solo il 50% dei *family business* sopravvive alla prima successione, mentre solo il 15% sopravvive alla seconda. Questi dati, riferiti all'intero sistema italiano, fanno ben comprendere l'importanza della problematica a livello nazionale, che risulta essere ancor più significativa nelle regioni del nord-ovest, più di altre caratterizzate dal fenomeno del boom economico e della conseguente densità di attività imprenditoriali.

La **criticità** del processo di ricambio generazionale è legata alla sua complessità e alle molte difficoltà che si incontrano a vari livelli, tra cui: resistenze da parte del predecessore, limiti dei successori, ma anche difficoltà strutturali o di assetto aziendale. Vari studi effettuati in Italia¹ hanno riportato che, nel primo caso, le criticità possono esser dovute a:

- difficoltà psicologiche ed emotive degli imprenditori che, spesso inconsciamente, sono riluttanti a lasciare l'azienda alle generazioni a seguire, vivendo con inquietudine l'abbandono della propria impresa;
- difficoltà nel trasmettere il proprio bagaglio di conoscenza, molto spesso avvenuto "sul campo", a possibili successori;
- pressione che grava sui successori, ovvero i figli che spesso si sentono in dovere di portare avanti la tradizione della famiglia, seppur con scarso interesse, diminuendo così le *chance* di successo.

Inoltre, le problematiche possono essere attribuite anche ai successori che possono risultare:

- non idonei a succedere ai genitori, a causa di scarse conoscenze tecniche o doti gestionali/imprenditoriali,
- non sempre propensi ad intraprendere un certo tipo di percorso professionale autonomo.

¹ Si citano uno studio realizzato da SDA Bocconi (1999) "I processi di ricambio generazionale nelle medie imprese italiane a proprietà familiare: esperienze di successo e best practices" e T. Brunello "Pianificare un intervento pluriennale di passaggio generazionale".



In generale, poi, tra gli elementi di criticità, ve ne sono anche alcuni esterni alle dinamiche familiari, come: l'assetto societario, l'influenza di soci non familiari, problemi burocratici ed amministrativi relativi alla successione e la tendenza delle PMI ad uniformarsi alle esigenze di standardizzazione di un mercato sempre più globale con conseguente perdita di specifiche competenze aziendali. Tutte queste criticità portano a ritardi, mancanza di **pianificazione e competenze** nel processo di successione. È, quindi, necessario affrontare con la dovuta razionalità tutte quelle situazioni in cui emerge l'assenza di volontà o la non sufficiente determinazione dei familiari più giovani a dare continuità all'attività aziendale. In tale circostanza una soluzione possibile è quella di cedere l'impresa a terzi (ad es. soci non familiari, dipendenti, imprenditori esterni) che preservino l'idea e l'attività imprenditoriale già avviata. Anche questa variante del *family business*, però, presenta seri rischi per il mantenimento nel contesto economico locale di realtà imprenditoriali anche consolidate e con competenze distintive.

Dare continuità alle imprese è essenziale per mantenere la competitività del sistema economico territoriale

Nel complesso, gli imprenditori sono poco propensi a pensare al passaggio di proprietà della loro impresa sia ai successori che, a maggior ragione, a soggetti esterni, e ciò comporta spesso, come risultato, la definitiva chiusura dell'attività. È noto che per crescere, l'intera comunità ha bisogno di un tessuto d'impresa diffuso e dinamico. Per tale motivo, diventa importante sviluppare negli imprenditori sia le conoscenze e le attitudini necessarie a favorire il trasferimento d'impresa, sia la consapevolezza del rilievo economico e sociale connesso alle finalità di assicurare continuità all'attività d'impresa.

Evidentemente, trovare una modalità efficace per far fronte alle difficoltà sopra evidenziate e sostenere gli imprenditori non è affatto semplice. Alla luce di queste considerazioni, si può ben comprendere come tale criticità richieda prioritariamente, a tutti i soggetti interessati nell'ambito della politica economico-territoriale, di concentrarsi sul

tema del ricambio generazionale.

Tra le varie strade percorribili, vi sono un **mix di azioni** che vanno dalla sensibilizzazione alla formazione, dall'informazione sino all'assistenza personalizzata. Ulteriori possibilità potrebbero nascere dall'impiego di nuovi strumenti telematici come, ad esempio, l'utilizzo di un *forum* dedicato che faciliti l'incontro tra imprenditori *senior* interessati a garantire una continuità alla loro impresa, e giovani disposti ad abbracciare la professione di imprenditore; oppure, si potrebbe pensare all'organizzazione di giornate di incontro, sulla modalità degli "*open day*", aperte a tutti gli imprenditori giovani e meno giovani interessati. La possibilità, inoltre, di prevedere il tema del trasferimento d'impresa nel curriculum ordinario della formazione imprenditoriale, da un lato, consentirebbe di **sensibilizzare** e di dare informazioni di base su questa fase particolarmente delicata del ciclo di vita di un'impresa, dall'altro, darebbe anche modo ai potenziali giovani imprenditori di prepararsi ad entrate nel mondo delle imprese rilevandone una esistente, il cui proprietario sia intenzionato a cedere.

In conclusione, occuparsi di **dare continuità** a imprese presenti da tempo sul mercato è essenziale per far sì che l'intero sistema economico di un territorio mantenga, insieme alla propria consistenza e vitalità imprenditoriali, anche capacità e competenze professionali in grado di alimentare la sua complessiva competitività. È noto, infatti, che soprattutto in momenti di difficoltà economica, non necessariamente per ogni azienda che chiude ne nasce una nuova, ma, anzi, più facilmente si dà spazio ad un graduale processo di decrescita e di perdita occupazionale difficilmente recuperabile. In particolar modo, in contesti di radicata presenza di piccole imprese, si tratta, quindi, di salvare quelle forme produttive che, con la loro flessibilità e originalità, hanno contribuito allo sviluppo del nostro Paese e hanno prodotto un tessuto economico capace di generare ricchezza, esportare innovative eccellenze produttive e raggiungere elevati livelli di occupazione. Trasmettere un'impresa significa, quindi, dover affrontare questioni legate agli assetti societari esistenti e futuri, agli aspetti finanziari, ai costi fiscali, agli ostacoli di tipo organizzativo e tecnologico interni all'azienda, nonché ai profili psicologici che coinvolgono sia chi trasferisce l'azienda ai propri figli, sia chi decide di cedere a terzi l'impresa. Di conseguenza, per risolvere questi problemi è necessario un approccio multidisciplinare; tuttavia, sul "mercato" dell'assistenza alle imprese oggi è ancora troppo esigua l'offerta di "pacchetti" in grado di coprire le diverse esigenze che emergono nel momento critico del ricambio generazionale e non è ancora sufficiente la **consapevolezza** di tale problematica da parte di tutti i soggetti coinvolti.