



Lavoro 24

Di padre in figli, per 12mila Pmi primo passaggio generazionale

Management. In un'azienda su 3, per il Corporate governance Lab di Sda Bocconi, amministratore unico vicino a 70 anni. Piani in ritardo

Pagina a cura di **Cristina Casadei**

Il passaggio generazionale non è mai un momento facile nella storia delle imprese. Soprattutto quando sono piccole e medie e manca una governance che stabilisca le regole del gioco su tutto. Anche su questo tema. Qualche numero aiuta a capire la dimensione del fenomeno che è molto più diffuso di quanto si possa pensare, se comprendiamo anche le piccole imprese. I dati che l'Istat rileva con cadenza triennale - sono in corso di elaborazione quelli riferiti al 2022 - dicono che oltre i tre quarti delle quasi 777mila imprese con più di 3 addetti sono controllate da una persona fisica o una famiglia. Un quinto, poco più del 20%, negli ultimi dieci anni ha affrontato o sta affrontando il passaggio generazionale.

Se alziamo l'asticella della dimensione, secondo i dati del Corporate governance Lab della Sda Bocconi, guidato dal professor Alessandro Minichilli (si veda intervista in pagina), la metà delle 24mila Pmi che hanno un fatturato tra i 10 e i 50 milioni di euro è control-

lata da una persona fisica, il 40% ha un amministratore unico e non un consiglio di amministrazione. La metà, quindi circa 12mila, deve ancora fare il ricambio della prima generazione. In un terzo dei casi l'amministratore unico ha un'età vicina ai 70 anni, è pienamente operativo e non necessariamente ha pianificato il futuro.

Secondo Studio temporary manager solo il 15% degli imprenditori ha progettato in anticipo il futuro dell'azienda

Tempi psicologici, patrimoniali e di dialogo generazionale contribuiscono a rendere la successione una fase molto delicata, al punto che tra le imprese piccole e medio piccole supera la terza generazione solo il 15-20%, secondo quanto rileva lo Studio temporary manager (Stm), società specializzata nei servizi di temporary management. Dopo aver sondato 300 manager tra C-Level e quadri direttivi, che hanno vissuto almeno un passaggio generazionale negli ultimi 10 anni. È emerso che sono ancora pochi gli imprenditori che decidono di affrontare con il giusto anticipo il tema: solo il 15%, infatti, ha pianificato il ricambio, indirizzando familiarmente i percorsi formativi e professionali necessari per la posizione che dovranno ricoprire. E solo il 4% si affida a manager esterni esperti, mentre in oltre la metà dei casi viene gestito direttamente dall'imprenditore senza l'aiuto di persone esterne (59%) o al massimo con il supporto di una persona di fiducia ma non esperta (16%). Inoltre, gli imprenditori nella loro scelta hanno cercato di dare precedenza agli equilibri familiari (per il 69% dei manager) piuttosto che puntare alla competitività dell'impresa.

«In questi ultimi mesi si parla molto di carogenerazione e inflazione, tematiche che hanno un impatto importante sulle nostre imprese - osserva Gian Andrea Obereggsbacher, ceo di Stm - Non dobbiamo però dimenticare che il nostro tessuto imprenditoriale è costituito prevalentemente da imprese familiari e che a oggi sono ancora pochi gli imprenditori che comprendono l'importanza di un piano di successione, così come l'utilizzo di esperti esterni che possano supportarli».

I manager, come emerge dalla ricerca, sono molto severi nel giudizio. La nuova figura scelta per la successione, spesso non viene giudicata adeguata al ruolo in azienda (per il 56% del campione) e ha ottenuto un giudizio medio-completo (65 su 100), un valore ben lontano dai predecessori (72,5 su 100). E questo ha avuto inevitabilmente un impatto sulle performance aziendali: dopo due anni dal passaggio del testimone, un terzo ha indicato un calo del fatturato e oltre quattro su dieci (42%) hanno visto un peggioramento del rapporto e nella gestione dei dipendenti. Ma c'è anche chi ha dovuto cessare l'attività (9%). Non è un caso, infatti, che il 90% del campione ritenga fondamentale l'aiuto di un professionista esperto.

La svolta avviene quando i familiari entrano in una formazione in linea con il loro nuovo ruolo. «Dall'analisi emerge chiaramente una diretta correlazione tra formazione e performance aziendali: chi ha seguito un percorso corretto, come aver fatto esperienze in altre aziende, aver ricoperto nell'impresa familiare diversi ruoli non ricoperti aver ricevuto un'istruzione adeguata, non solo ha eguagliato i propri genitori, ma ha portato ulteriore valore all'azienda», dice Obereggsbacher. L'intero percorso, infatti, aiuta a maturare una expertise che, secondo l'83% dei manager, consente alla nuova figura di essere più adatta a prendere le redini della società. Il giudizio in questo caso è molto vicino a quello dei predecessori (72,2 contro 72,5). Di conseguenza, anche le performance dell'impresa ne traggono beneficio: per l'87% dei manager, infatti, la situazione aziendale è a livello generale stabile o migliorata (solo per il 13% peggiorata), così come il fatturato, dove solo il 16% ha avuto un calo. Migliorano anche il rapporto e la gestione dei dipendenti, ma soprattutto il salto di qualità viene dal più alto livello di innovazione introdotto dalle nuove figure, indicato da quasi sei manager su dieci.

La motivazione principale per cui gli imprenditori lasciano le redini è l'età (per il 47% del campione) e questo avviene mediamente a 70 anni. Non manca però anche chi lo ha fatto per salute o pressioni dei familiari. Dopo il passaggio generazionale spesso, però, il neo "pensionato" non lascia completamente la guida dell'azienda al suo successore: secondo i 300 manager che hanno partecipato alla survey, il 40% degli imprenditori ha continuato a entrare nelle scelte aziendali in modo importante e il 39% in modo salutarmente. Alla fine solo poco più di uno su cinque fa completamente da parte, soprattutto per mancanza di fiducia nell'erede. Il cui ingresso troppo spesso non è stato gradualmente pianificato.



EPICODE, OSSERVATORIO TECH
Tra i professionisti più ricercati in ambito tech ci sono sviluppatori e data analyst. Lombardia e Veneto sono le regioni dove si concentra oltre il 30% delle opportunità

professionali. E quanto emerge dal nuovo osservatorio Epicode, realizzato sentendo 500 aziende del settore. Il 7% delle offerte viene dall'estero. Di più su www.ilsote24ore.com



Gli storici trafiletti del Gruppo Lucefin. Una fase della lavorazione nell'impianto produttivo di Traffix Industries a Esine

I diversi modelli

Tempi giusti, senza pensare solo a parentela diretta

Gruppo Lucefin

«Il nostro passaggio generazionale è iniziato abbastanza casualmente», ricorda Giorgio Buzzi, seconda generazione del gruppo bresciano Lucefin, specializzato nella prima trasformazione e freddo dell'acciaio in trafiletti. Nato cinquant'anni fa, nel 1973, a fondarlo fu Luigi Buzzi, l'imprenditore scomparso lo scorso anno e padre di Giorgio. Adesso che il giro d'affari ha superato i 300 milioni di euro e i dipendenti sono più di 600, Giorgio Buzzi ha scelto di dare una configurazione che metta l'azienda al riparo da ogni rischio, nel caso di eventi traumatici o nel caso in cui i suoi figli, ancora in tenera età, decidessero di seguire strade diverse. Parlando della sua storia, Giorgio Buzzi racconta che cinque anni fa ha affrontato il vero e proprio passaggio con il padre e poi, lo scorso anno, ha scelto di ripulire come presidente operativo e di managerializzare l'azienda che oggi ha due ad, uno per la holding e uno per la parte siderurgica. A questo disegno è arrivato attraverso un percorso lungo 27 anni, tanti quanti sono quelli da cui è presente in azienda. «Quando sono entrato chiesi a mio padre di poter avere un doppio ruolo, con una delega sulle risorse umane e sui rapporti sindacali perché volevo costruire l'ossatura futura e portare quei talenti che poi sarebbero diventati i manager chiave, con qualità in linea con i nostri valori. Questo è stato determinante nel passaggio generazionale», dice Buzzi. «Ho sempre cercato di avere una mia indipendenza, ma la delega c'era più sulla carta».

Lavorando gemito a gemito sicuramente «il rapporto conflittuale padre e figlio può acuirsi, ma lo cerco di cogliere gli spunti positivi dell'esempio di mio padre». La chiave del passaggio generazionale «è sapere aspettare i tempi giusti e non pensare che debba avvenire nell'arco della parentela diretta. Ognuno deve sapere capire quali sono le caratteristiche di figlio e nipoti e che fare l'imprenditore non è come fare il dirigente».

Dalla maestria artigianale all'assetto industriale

Crivellari

Nel 1978 Enzo Crivellari, tappezziere, con grande esperienza nel campo dell'imbottito, insieme a sua moglie, Zita Moressa, cucitrice di scarpe, diede vita a un'azienda che oggi produce divani e poltrone che contengono designe alta qualità, anche per il settore navale. La storia dell'azienda di Ponte San Nicolò (Padova), che ha fondato Enzo e Zita i figli Francesco, che ha il ruolo di ceo, e Massimo, che è invece il coo. Come racconta Francesco, il passaggio è avvenuto gradualmente, spinto dalla necessità di dare nuova linfa inserendo figure che, pur appartenendo alla famiglia, dessero una struttura di tipo manageriale con ruoli e responsabilità ben definiti. La prima generazione è rimasta a lungo operativa per insegnare le competenze tecniche e artigianali e formare i dipendenti ad un lavoro che fa della passione e dell'artigianalità la sua forza. Tra prima e seconda generazione «non c'è stato un vero e proprio piano di successione perché abbiamo lavorato in silenziosi fin da quando l'azienda è stata creata, in quanto noi figli siamo stati da subito coinvolti operativamente nelle attività».

Alla Crivellari oggi è già operativa la terza generazione e tutti i componenti della famiglia interessati dalle varie fasi del passaggio «si sono formati in azienda, apprendendo "sul campo" le dinamiche e complessità, senza una specifica formazione accademica o esperienze esterne, ma ricorrendo a formazione esterna mirata richiesta dalle singole funzioni». L'appoggio a manager esterni ha consentito di «poter valutare in maniera oggettiva di cosa ha bisogno l'azienda per continuare a evolversi», dice Francesco Crivellari, e di avere «un supporto manageriale altamente specializzato che possa affiancare e formare le nuove generazioni e gestire il prossimo passaggio in un'ottica di crescita e sviluppo dell'azienda, passando da dimensioni e organizzazione di tipo industriale».

Preparazione graduale, utili mediazione e visione terza

Finco

Nel gruppo Finco, antica conceria vicentina, con 150 anni di storia, «fanno 1865 è indicato come quello di fondazione - sta per prendere le redini la sesta generazione. L'attuale amministratore delegato, Bernardo Finco, 64 anni, è infatti in procinto di lasciare le redini al figlio Rocco che di anni ne ha esattamente la metà. L'appoggio a manager esterni nella guida del passaggio generazionale è stato «fondamentale» spiega Bernardo Finco. «La funzione di mediazione e di visione terza, non avendo avuto rapporti precedenti con i membri della famiglia, è quasi obbligata per ottenere il massimo della qualità da parte di ogni soggetto interessato».

Il passaggio è stato preparato per gradi ed è iniziato già diversi anni fa. Rocco Finco che in questo momento ricopre il ruolo di chief financial officer e prossimamente acquisirà il pieno controllo della società, ha compiuto un percorso attraverso tappe ben definite. Dalla prima laurea in Bocconi, alla specialistica in Economia all'Università di Bradford, in Inghilterra, all'Mba alla CUOA Business School di Vicenza. L'arrivo nell'azienda di famiglia è avvenuto dopo diverse esperienze in aziende all'estero, in Irlanda, Inghilterra e Germania, anche perché la società ha una forte vocazione internazionale. Per raccontarla Bernardo Finco spiega che è a conduzione familiare e ha 150 dipendenti tra Italia e Regno Unito: il fatturato è di circa 50 milioni di euro. La descrizione per l'imprenditore si può lasciare a tre sole parole: tradizione, qualità e affidabilità. La specializzazione del Finco è nella lavorazione e nel commercio di pelli bovine destinate principalmente ad arredamenti, imbottito ed al settore di hospitality e ho.re.ca, ma anche alla calzatura, agli accessori in pelle e alla carrozzeria come after-market. A caratterizzare il gruppo è l'origine esclusivamente europea del mercato di approvvigionamento e la vocazione alla fascia alta del mercato. Tra i principali mercati di sbocco ci sono principalmente quello Nord Americano, seguito dall'Estremo Oriente e dal mercato Europeo e Nazionale.

L'intervista Alessandro Minichilli

Pesano i nodi governance e pianificazione del rischio

«La scarsa pianificazione del passaggio generazionale è un aspetto centrale nella storia delle aziende, soprattutto quando parliamo di una certa classe dimensionale, come quella delle piccole e medie imprese». A dirlo è l'esperto di corporate governance, Alessandro Minichilli, professore ordinario dell'Università Bocconi e direttore del Corporate governance Lab di Sda. «Nel nostro paese ci sono 24mila aziende tra i 10 e 50 milioni di euro di fatturato. Di queste il 40% ha un amministratore unico e non ha un consiglio di amministrazione», ragiona Minichilli.

Perché il passaggio generazionale è così difficile?
Innanzitutto c'è un problema di pianificazione del rischio. Quando la governance è concentrata sull'imprenditore non è chiaro quanto rischio l'azienda si sta assumendo. C'è poi un altro problema che riguarda il dialogo generazionale. Da un lato c'è la consapevolezza della necessità di affrontare il passaggio, ma dall'altro c'è anche un freno perché i rapporti generazionali sono sempre complessi. Del bacino considerato, metà delle aziende devono ancora fare il ricambio della prima generazione. Infine, una terza questione è la scarsa condivisione: troppo spesso si confonde il passaggio generazionale con percorsi di coaching, quasi di natura psicologica. Non è così, è molto di più e richiede la ridefinizione della governance dell'azienda.

Quanto pesa la governance?
Tanto, anche perché molto spesso viene formata proprio per gestire un ricambio generazionale. Le imprese dove c'è un consiglio di amministrazione, non sappiamo dire se saranno capaci di affrontare il passaggio perché non hanno una cda che lo guidi. Peraltro l'ingresso delle nuove generazioni e la presenza di più eredi porta a una frammentazione del capitale e alla nascita di più gruppi di azionisti, nessuno dei quali ha il controllo. Sperare nel fatto che tutto vada bene non basta. Se non viene anticipato, preparato e governato il ricambio generazionale, in caso di eventi traumatici come malattia o morte, il rischio è che l'azienda si ritrovi non solo senza una guida, ma con una struttura proprietaria ingovernabile.

Questo ragionamento vale soprattutto per le Pmi e gli esteso?

I dati ci dicono che nelle grandi aziende la governance è meglio definita. Le aziende sopra i 50 milioni di euro di fatturato sono circa 6mila in Italia e di queste il 20% ha un amministratore unico. Una percentuale che è circa la metà rispetto alle Pmi. Il tema interessa tutte le classi dimensionali, ma sono più confidenti sul fatto che le grandi imprese abbiano più strumenti e risorse economiche. Questo spesso rende più facile incontrare professionisti che possano aiutare la costruzione di una governance chiara e quindi il passaggio generazionale.

