

## Il ricambio generazionale nelle PMI: opportunità di crescita o minaccia per la sopravvivenza?

La leva imprenditoriale che tra la metà degli anni Cinquanta e la metà degli anni Settanta ha dato vita al solido e diffuso tessuto produttivo del Paese si trova oggi verso la conclusione fisiologica della propria esperienza lavorativa: il passaggio generazionale all'interno della Piccola e Media Impresa a conduzione familiare rappresenta quindi uno dei passaggi critici del sistema produttivo italiano, soprattutto in considerazione del fatto che per alcune realtà regionali questa tipologia di impresa rappresenta una buona parte del totale.

Nel panorama imprenditoriale laziale, ad esempio, le imprese familiari rappresentano circa il 35% del totale, con un fatturato complessivo pari ad oltre il 50% del totale ed una percentuale di addetti intorno al 54% del totale.

<b>Fatturato</b>		
	(Mld €)	Incidenza
Imprese a conduzione familiare	60,6	50,2%
Imprese a conduzione non familiare	60,0	49,8%
<b>Totale Imprese Regione Lazio</b>	<b>120,7</b>	<b>100,0%</b>
<i>Fonte: Istat 2005</i>		
<b>Numero di Addetti</b>		
	N. addetti	Incidenza
Imprese a conduzione familiare	1.307.054	54,0%
Imprese a conduzione non familiare	1.113.746	46,0%
<b>Totale Imprese Regione Lazio</b>	<b>2.420.800</b>	<b>100,0%</b>
<i>Fonte: Istat 2003</i>		

Si stima che nei prossimi anni oltre 36.000 di queste imprese dovranno affrontare il ricambio generazionale e gli studi sulle dinamiche a livello nazionale purtroppo non danno esiti molto rosei.

Secondo una relazione pubblicata da McKinsey (2006), solo il 24% delle imprese italiane raggiunge la seconda generazione e solo il 14% la terza generazione. Nella regione Lazio, in particolare, arrivano alla seconda generazione solo il 36% delle aziende ed alla terza solo il 6%.

<b>Imprese familiari suddivise per generazioni</b>		
	N. Imprese	Incidenza
1° generazione	72.428	56,6%
2° generazione	46.531	36,3%
3° generazione	8.177	6,4%
4° generazione	881	0,7%
<b>Totale Imprese Familiari Regione Lazio</b>	<b>128.017</b>	<b>100,0%</b>
<i>Fonte: Movimprese 2005</i>		

Il passaggio generazionale rappresenta, quindi, in molti casi la fine della realtà aziendale e la motivazione è da ricercare nel fatto che esso si inserisce oggi in uno scenario diverso rispetto al passato, caratterizzato dalle grandi sfide indotte dalla globalizzazione dei mercati: all'interno di questo scenario, il passaggio del testimone rappresenta un elemento strategico per l'azienda e ne può condizionare fortemente lo sviluppo futuro.

Le variabili in gioco sono tante. Gli aspetti legali, finanziari e fiscali della successione si sovrappongono agli aspetti psicologici del nuovo e vecchio imprenditore, alla storia dell'impresa strettamente legata a quella della famiglia, ad un prodotto e ad un mercato di riferimento.

Spesso si ritiene che la proprietà dell'azienda comporti automaticamente il possesso dei requisiti per dirigerla, ma il successo delle imprese familiari va ricercato nella creatività e nella leadership di uomini che sono stati lungimiranti, capaci di ideare e realizzare una "business idea" vincente e con un forte senso di immedesimazione nella propria impresa. Questa cultura del lavoro rende inevitabile la criticità del passaggio del testimone da chi ha speso la propria vita a costruire un'industria ai diretti o indiretti discendenti. Oltretutto nella maggior parte dei casi il ricambio generazionale non avviene con logica, tenendo conto dei tempi di crescita e di sviluppo del giovane successore. Il processo di crescita andrebbe costruito nel tempo rispettando gli equilibri intellettuale, fisico ed affettivo che si generano durante l'adolescenza, periodo in cui la personalità subisce continue trasformazioni. Queste dinamiche, se sono vere per i giovani nel loro complesso, lo sono a maggior ragione per coloro che hanno nelle proprie prospettive l'inserimento "prestigioso" nella vita di un'impresa. Per i giovani, invece, la scelta di entrare nell'azienda di famiglia può essere dettata da un calcolo di convenienza rispetto alle alternative disponibili e non da veri e propri valori.

L'imprenditore dal canto suo tende sia a rinviare il momento della decisione perché l'azienda stessa rappresenta la propria vita sia ad avere un atteggiamento "reattivo" e non proattivo verso la soluzione da scegliere. Spesso nell'azienda familiare, ed il fenomeno è tanto più diffuso quanto più piccole sono le dimensioni, si tende a basare la propria organizzazione interna su veri e propri rapporti familiari: la scelta delle persone e dei ruoli manageriali si basa sull'esigenza emotiva di collocare i congiunti in posizioni chiave a prescindere dal loro grado di preparazione e dalle loro qualità professionali. Spesso la leadership è autocratica e paternalistica e la diversità nelle visioni strategiche dei membri della famiglia segue lo stesso cammino che differenzia le identità, un cammino tortuoso spesso segnato da spunti polemici o che a volte porta all'interruzione del dialogo.

L'obiettivo strategico che occorre individuare nel passaggio generazionale è cosa trasferire: valori o patrimonio? Il trasferimento del patrimonio riveste aspetti legali, finanziari e tributari più o meno difficili ma pur sempre regolamentati dal sistema normativo. Il trasferimento di competenze e valori tra le generazioni invece è uno dei punti chiave che deve impegnare il "family leader" identificando e misurando potenziali e attitudini, preparando ed affiancando i discendenti al momento dell'ingresso nel patrimonio familiare.

Le Piccole e Medie Imprese a conduzione familiare devono garantire il loro sviluppo attraverso il rafforzamento delle capacità manageriali degli imprenditori di seconda, terza o quarta generazione. Nel rafforzamento delle competenze è necessario ricorrere ad attività di tipo formativo finalizzate a dotare i manager di nuova generazione di strumenti cognitivi e gestionali adeguati al ricambio generazionale nell'attuale contesto competitivo.

Questa la premessa per ribadire che non esistono soluzioni generali. Per ogni realtà imprenditoriale va costruita una soluzione specifica. Ciò che si può adottare, però, è una metodologia comune utile ad affrontare un momento critico per molte piccole e medie imprese, nelle quali l'imprenditore ha quasi sempre come obiettivo che l'azienda riesca a sopravvivergli.

Scegliere tra i propri familiari l'erede non sempre è possibile. Ma questo non deve essere visto come un limite invalicabile. Esistono strade diverse, originali e finora poco battute che vanno dalla ricerca di un manager all'esterno dell'azienda, alla vendita dell'azienda mantenendo la maggioranza del capitale o al ricorso a strumenti finanziari come ad esempio i fondi di private equity. Come dire: non sempre la formula dell'amministratore unico è la migliore. Si possono prendere in considerazione anche soluzioni alternative come la creazione di veri e propri consigli di amministrazione per affiancare al giovane erede una cerchia di personalità capaci che lo aiutino concretamente almeno nella prima fase.

L'importante è che il cambio del testimone all'interno dell'impresa non venga vissuto come una minaccia per la sopravvivenza della stessa ma come un'occasione di crescita, un'opportunità per apportare profondi cambiamenti: il passaggio generazionale è la scusa per traghettare l'impresa da un vecchio modello organizzativo ad uno più moderno e adatto ai tempi e agli andamenti di mercato. In questo passaggio fondamentale ci deve essere il coraggio di mettere mano anche alla governance e al modello di business e se non si possiedono le capacità e le competenze per poterlo affrontare è sempre meglio farsi aiutare da professionisti esterni o cercare soluzioni alternative piuttosto che distruggere una parte della storia produttiva del Paese.