

LE IMPRESE E IL RICAMBIO GENERAZIONALE

Questo articolo intende stimolare delle riflessioni sull'approccio che le aziende hanno nei confronti del ricambio generazionale.

Il tessuto economico e produttivo del nostro Paese è costituito per un suo 92% di aziende che dichiara meno di 15 addetti.

La tabella 1 tratta dal sito internet dell'ISTAT illustra la composizione delle aziende per classi merceologie e per fascia di addetti

TABELLA 1

Selezione periodo	2016									
Tipo dato	numero imprese attive					numero addetti delle imprese attive (valori medi annui)				
Classe di addetti	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
<u>0010: TOTALE</u>	4.180.870	184.098	22.156	3.787	4.390.911	7.566.039	3.283.351	2.150.625	3.684.503	16.684.518
B: estrazione di minerali da cave e miniere	1.686	405	45	4	2.140	4.823	7.424	4.202	14.939	31.389
C: attività manifatturiere	319.021	59.118	8.491	1.236	387.866	864.584	1.113.269	822.186	862.110	3.662.148
D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	10.956	419	107	41	11.523	9.817	8.707	11.515	58.236	88.274
E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	6.830	1.816	486	130	9.262	20.117	35.106	51.366	88.703	195.292
F: costruzioni	489.349	18.193	1.074	80	508.696	874.102	303.310	94.363	52.197	1.323.972
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	1.067.047	35.123	2.722	504	1.105.396	1.986.943	595.443	256.682	532.529	3.371.597
H: trasporto e magazzinaggio	109.965	11.103	2.017	358	123.443	227.149	215.561	196.111	478.165	1.116.986
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	301.816	20.808	820	119	323.563	846.465	325.357	73.064	133.713	1.378.600
J: servizi di informazione e comunicazione	94.689	5.525	881	174	101.269	170.600	99.895	86.825	200.249	557.570
K: attività finanziarie e assicurative	95.545	1.774	440	186	97.945	141.895	31.168	48.454	350.569	572.086
L: attività immobiliari	243.183	663	32	5	243.883	286.822	10.216	2.879	4.745	304.662

M: attività professionali, scientifiche e tecniche	725.954	7.601	829	136	734.520	959.820	127.921	80.270	86.834	1.254.846
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	131.776	9.180	1.993	459	143.408	242.781	177.335	201.541	595.222	1.216.879
P: istruzione	29.121	1.807	185	9	31.122	52.191	33.549	16.130	2.678	104.548
Q: sanità e assistenza sociale	284.441	5.200	1.557	290	291.488	406.799	105.542	163.456	192.288	868.085
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	65.925	1.965	176	27	68.093	104.478	35.740	15.434	17.433	173.085
S: <u>altre attività di servizi</u>	203.566	3.398	301	29	207.294	366.651	57.808	26.146	13.893	464.498

Le aziende familiari rappresentano in tutti i continenti una componente fondamentale dell'economia dell'area, non solo sotto il profilo dell'incidenza numerica ma soprattutto per il loro contributo al PIL ed all'occupazione. (vedi tabella 2).

TABELLA 2

Continente	% aziende familiari su totale aziende	% sul PIL	% sull'occupazione
Europa	85%	70%	60% (più di 144 milioni di occupati)
Nord America	90%	57% USA 60% Canada	57% (più di 97 milioni di occupati)
America Latina	85%	60%	70%
Medio Oriente	90%	80%	70% (più di 67 milioni di occupati)[1]
Asia - Pacifico	85%	57% Sud Asia 32% Nord Asia	

Fonte: EY – Family Business Yearbook 2014

In Italia, si stima che le **aziende familiari** siano circa **784.000** – pari ad oltre l'**85% del totale aziende** e pesino in termini di occupazione circa il 70%.

Sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), mentre l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto

il management composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.

Le aziende familiari italiane si distinguono anche per la longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e tra queste 5 – Fonderie Pontificio Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385) – sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio.

Aziende soggette a ricambio generazionale.

In Italia, circa il 70% delle imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro è a matrice familiare (59% le aziende con fatturato oltre i 50 milioni).

Di queste il 25%, è guidato da un leader di età superiore ai 70 anni e il 18%, quindi quasi una su cinque, dovrà sarà costretta ad affrontare il ricambio generazionale nei prossimi 5 anni. Queste le principali evidenze emerse dall'ultimo Osservatorio Aub promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Unicredit e Bocconi.

E non è detto che tutte riusciranno a sopravvivere, come evidenzia uno studio del Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia (Cerif) condotto su un campione di Pmi con fatturato compreso tra 15 e 150 milioni che hanno affrontato il passaggio generazionale.

In particolare, su 34 passaggi generazionali analizzati da Cerif, il 71% sono stati completati con successo, il 12% ha avuto esito negativo e il 17% circa è ancora in atto.

Nei casi in cui il passaggio è avvenuto in modo ottimale, ci si è trovati di fronte a un passaggio generazionale di tipo dinamico o tipo tira e molla. «Il primo è stimolato da elementi di discontinuità interni ed esterni messi in atto dal potenziale erede – si legge nello studio – nel secondo, invece, i tempi di svolgimento del processo successorio sono molto estesi, con un continuo lascia e riprendi tra il leader e il potenziale erede».

Quando l'impresa di famiglia è una Pmi e la famiglia è nucleare bisogna fare attenzione ai contraccolpi del processo successorio: banche, clienti, fornitori e dipendenti non sanno cosa succederà a breve; vogliono certezze per il futuro e garanzie che l'azienda sia condotta bene».

Insomma, non sempre la successione si chiude con successo e le cause vanno ricercate nella gestione non ottimale delle informazioni e delle comunicazioni, nel mancato rispetto dei ruoli di amministratore, azionista e manager, nella scarsa regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei familiari in azienda, oltre che nelle differenze di vedute tra imprenditore e suoi successori.

L'assenza di una pianificazione rende il momento della successione potenzialmente carico di tensioni, proprio perché spesso può cogliere impreparata l'impresa. «La continuità della successione appare come uno dei problemi più delicati e cruciali dell'azienda familiare, anche se viene talvolta considerata un argomento tabù – commenta Claudio Devecchi, amministratore unico e direttore scientifico di Cerif - Tale reticenza può avere varie cause e dipendere da non pochi fattori, per esempio la volontà del fondatore di rinviare la soluzione del problema data la sua oggettiva difficoltà, oppure la presenza di una composizione numerosa dei membri della famiglia allargata. Il passaggio di testimone va seguito nei minimi dettagli e mai forzare i figli a fare gli imprenditori». Come spiega l'esperto, se i figli hanno altri interessi è meglio farli restare azionisti e tenerli lontano dall'azienda. Vi sono molti casi eccellenti di imprenditori che consentono all'impresa di essere governata dai figli e quindi di camminare anche senza la loro guida. «Ma c'è anche una miriade di piccoli e medi imprenditori di family business - conclude Devecchi - che difficilmente organizzano per tempo il turnover e quando lo fanno faticano ad abbandonare il comando, scegliendo il più delle volte una convivenza sterile, che inibisce le iniziative delle nuove generazioni».

Insomma, saper gestire nel modo più corretto il momento della successione è fondamentale sia per assicurare la continuità e lo sviluppo dell'impresa stessa, sia per mantenere l'equilibrio e favorire lo sviluppo. Per una corretta gestione del processo successorio è necessario in primis pianificare per tempo. Poi è bene far partecipare al processo tutti i membri della famiglia, comunicando in modo

efficace e rivolgendosi a professionisti competenti. La successione è un processo da gestire e non un evento da subire. Il giusto approccio è attuare una sinergia generazionale, cioè passare da una logica di evento a una logica che dia il senso di una crescita delle nuove generazioni. E poi, nell'iter logico di un passaggio generazionale bisogna valutare il contesto psicologico e i profili emozionali, i vincoli e le limitazioni posti dal diritto successorio, nonché la variabile fiscale e gli strumenti offerti dalla disciplina societaria ¹

I risultati di questo studio confermano il fenomeno rilevato dal Comitato Scientifico presieduto dallo scrivente che ha visto il coinvolgimento di Manageritalia le Facoltà di Economia delle Università degli Studi La Tuscia di Viterbo e Firenze, in collaborazione con Manageritalia, e Ordine Dottori Commercialisti di Firenze, con la Camera di Commercio di Firenze e la Banca Intermobiliare. Lo studio è stato condotto in Toscana circa 7 anni fa su un campione di 100 società operanti nel settore del commercio e servizi.

Le medie e grandi aziende familiari: l'Osservatorio AUB.

Nel segmento delle aziende di medie e grandi dimensioni (fatturato >50€MIL), le aziende familiari sono circa **4.000**, con un'incidenza intorno al 58% del totale del segmento, e coinvolgono circa **3 milioni di dipendenti**. In termini di distribuzione settoriale, le aziende familiari monitorate annualmente dall'Osservatorio AUB – circa 2700 aziende nella V edizione – si concentrano principalmente nel settore Manifatturiero (circa 43%) ed nel Commercio (28%), mentre meno significativa è la presenza nelle Attività finanziarie ed immobiliari (12%), Servizi (8%), Costruzioni (4%), Trasporti (3%) ed energia ed estrazioni (2%).

In termini di distribuzione settoriale, le aziende familiari monitorate annualmente dall'Osservatorio AUB – circa 2700 aziende nella V edizione – si concentrano principalmente nel settore Manifatturiero (circa 43%) ed nel Commercio (28%),

¹http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-10-09/-nodo-passaggio-generazionale--095659.shtml?uuid=AE2vYXeC&refresh_ce=1

mentre meno significativa è la presenza nelle Attività finanziarie ed immobiliari (12%), Servizi (8%), Costruzioni (4%), Trasporti (3%) ed energia ed estrazioni (2%).

Da un punto di vista geografico, il 74% delle aziende familiari di medie e grandi è presente al Nord del Paese, il 16% al Centro ed il 10% nel Sud e nelle Isole.

In termini di distribuzione settoriale, le aziende familiari monitorate annualmente dall'Osservatorio AUB – circa 2700 aziende nella V edizione – si concentrano principalmente nel settore Manifatturiero (circa 43%) ed nel Commercio (28%), mentre meno significativa è la presenza nelle Attività finanziarie ed immobiliari (12%), Servizi (8%), Costruzioni (4%), Trasporti (3%) ed energia ed estrazioni (2%).

Le aziende familiari quotate.

Le aziende familiari rappresentano numericamente circa **il 60% del mercato azionario italiano** (che vede quotate complessivamente circa 290 aziende), e pesano per oltre il 25% della sua capitalizzazione. In particolare sono quotate aziende familiari di media e piccola dimensione, concentrate soprattutto nel settore dell'industria e dei beni di consumo. Quasi il 90% delle aziende familiari è quotato su MTA (Mercato Telematico Azionario), di cui circa il 30% al segmento STAR, mentre la restante parte è presente sull'AIM Italia (Mercato Alternativo)²

² www.aidaf.it