

# La successione e trasmissione di impresa: i principali risultati di un'indagine ad hoc<sup>1</sup>

MARIELDA CAIAZZO<sup>2</sup> E PAOLO CARNAZZA<sup>3</sup>

## Introduzione

**L**Il fenomeno relativo alla successione e trasmissione di impresa assume una rilevanza fondamentale soprattutto in Paesi, come l'Italia, caratterizzati da una struttura produttiva fondata su imprese

<sup>1</sup> L'indagine è stata svolta presso la Direzione Generale PMI ed Enti cooperativi del Ministero dello Sviluppo Economico (Mise). Gli autori desiderano ringraziare il Ministero per avere reso possibile la pubblicazione di una parte dei risultati dell'Indagine qualitativa; restano ovviamente responsabili per ogni eventuale omissione e/o errore. Le opinioni espresse non coinvolgono in alcun modo l'Amministrazione di appartenenza.

<sup>2</sup> Marielda Caiazzo, Ministero dello Sviluppo Economico, marielda.caiazzo@mise.gov.it

<sup>3</sup> Paolo Carnazza, Ministero dello Sviluppo Economico, paolo.carnazza@mise.gov.it

di micro e piccole dimensioni a conduzione prevalentemente familiare. Il fenomeno è importante sia sotto l'aspetto quantitativo sia sotto l'aspetto culturale e psicologico. La successione di impresa infatti coinvolge, da una parte, l'imprenditore "anziano" che spesso non lascia volentieri le *redini del comando* e, dall'altra, i figli/familiari che sovente non hanno le attitudini necessarie o, semplicemente, desiderano intraprendere altri percorsi.

L'impresa rappresenta la sintesi di una vita di sacrifici, di un progetto che coinvolge l'imprenditore-fondatore (in alcuni casi ex dipendente) fin dalla sua nascita e gran parte dei familiari. Essa può essere considerata in qualche modo un *bene pubblico* che appartiene all'intera collettività (lungo la catena che va dal fornitore al cliente), al *territorio* con cui incrocia relazioni, accordi. Ecco perché il *passaggio di testimone* può rappresentare un momento cruciale per la vita e il futuro dell'impresa e dei lavoratori coinvolti. La decisione a chi lasciare la propria impresa non è quindi agevole: l'imprenditore può non avere figli/parenti oppure questi non intendono proseguire l'attività imprenditoriale. In questo scenario, possono crearsi strade alternative come la vendita a terzi, l'affidamento dell'impresa a manager esterni, oppure la sua messa in liquidazione.

Tutti i predetti aspetti sono oggetto di particolare approfondimento all'interno della presente analisi che è così strutturata: dopo avere fatto cenno alla rilevanza economica e sociale del fenomeno (primo paragrafo) e al ruolo centrale dell'imprenditore soprattutto nelle imprese di micro e piccole dimensioni (secondo paragrafo), sono presentati i principali risultati di un'indagine realizzata, nel maggio del 2013, su un campione rappresentativo di 1.000 imprese di micro, piccole e medie dimensioni volta ad approfondire, sotto molteplici aspetti, il fenomeno della successione e trasmissione di impresa (terzo paragrafo). Infine, nell'ultimo paragrafo, dopo avere sintetizzato le principali conclusioni dell'indagine, sono individuate alcune possibili linee di azione e di *policy* finalizzate, da una parte, a rendere più consapevole l'imprenditore riguardo al problema in esame e, dall'altra, a facilitare l'incontro tra la *domanda* e l'*offerta* di impresa.

## **La rilevanza economica e sociale del fenomeno**

La trasmissione e la successione di impresa, intesa come il passaggio di proprietà dal titolare ad altra persona (familiare o terzo) è un tema molto sentito, sia a livello europeo che nazionale, e presenta una valenza non solo economica ma anche sociale e culturale.

Secondo i dati della European Commission (2008), ogni anno, oltre mezzo milione di imprese operanti nell'area UE 27 e circa 2,5 milioni di lavoratori sono coinvolti nel ricambio generazionale. In particolare, in Francia e in Germania, rispettivamente, circa 60 e 70 mila imprese ogni anno devono affrontare il problema relativo alla successione, in Olanda circa 80 mila imprese sono sottoposte al passaggio generazionale, nel Regno Unito circa un terzo delle imprese è a rischio di fallimento a causa delle criticità legate al trasferimento d'impresa.

Inoltre, circa il 25-30% delle imprese familiari che devono affrontare il passaggio generazionale cessa in maniera definitiva la propria attività con consistenti riflessi sull'occupazione e 2 imprese su 3 non sono più presenti sul mercato nell'arco dei 5 anni seguenti al cambio di gestione.

In Italia, secondo dati relativi al 2008 emersi da una ricerca di AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), il 43% delle imprese di tipo familiare appartiene alla seconda generazione, mentre solo il 4,9% del totale è di terza generazione e l'1% di quarta. Da ciò si evince che poco più della metà delle imprese familiari in Italia (51,1%) è di prima generazione.

Le imprese familiari sono riconducibili a due distinte tipologie:

- nella prima, a cui appartiene il 90% delle imprese familiari, rientrano le aziende in cui la famiglia è profondamente coinvolta nell'attività imprenditoriale (nel 26% dei casi i familiari ricoprono ruoli manageriali, nel 45% curano gli aspetti produttivi e nel 55% si occupano degli aspetti commerciali); in tale tipologia d'impresa l'imprenditore si occupa prevalentemen-

te della gestione dell'azienda nel 70% dei casi; cura gli aspetti produttivi nel 27% e gli aspetti commerciali nel 35%;

- il restante 10% rientra in una tipologia in cui la famiglia è proprietaria dell'impresa ma è coinvolta esclusivamente per gli aspetti di carattere finanziario.

Se la struttura familiare presenta indiscutibili vantaggi in termini di flessibilità organizzativa ed economica, per sua stessa natura, essa è anche potenzialmente conflittuale: sia in senso verticale (per esempio quanto all'avvicendamento del *management* da una generazione all'altra), sia in senso orizzontale (per esempio quanto alla distribuzione dei ruoli tra fratelli, coniugi, altri parenti, etc.).

Ciò evidenzia la complessità, soprattutto per i suoi risvolti di carattere psicologico, del fenomeno inerente la successione e trasmissione di impresa nonché le sue molteplici conseguenze sul piano economico. Ad esempio, da una ricerca effettuata in ambito nazionale, su 1.700 imprese cessate, emerge che il 41% di queste ha chiuso per motivi riconducibili alla mancanza di successori; sotto il profilo dimensionale, il 90% di queste sono microimprese, moltissime nella fascia da 1 a 5 addetti. Il processo è molto delicato e i suoi effetti vanno visti secondo due punti di vista: la potenziale perdita di posti di lavoro, qualora il passaggio generazionale risulti inadeguato, e la dispersione di saperi e di specifiche competenze individuali legate alla professione.

### **La centralità dell'imprenditore nella gestione delle micro e piccole imprese**

In molte micro e piccole imprese il proprietario è, spesso, anche il manager dell'impresa e si trova quindi ad agire e a prendere decisioni chiave da solo. La forte connessione tra la storia personale e la storia d'impresa, la partecipazione attiva dei familiari nell'azienda, la *leadership* consolidata e riconosciuta del capo-fa-

miglia rappresentano fattori tipici della micro e piccola impresa, soprattutto artigiana.

Inoltre, molto frequentemente, in tali tipologie di imprese, l'imprenditore-fondatore presenta uno specifico talento creativo e/o tecnico, piuttosto che abilità gestionali e competenze manageriali, non sempre adeguatamente sviluppate a causa della pressione esercitata dalla quotidianità delle attività correnti e per la mancanza di adeguata formazione.

Alla luce di alcuni mutamenti strutturali verificatisi nello scenario internazionale, legati in particolar modo alle maggiori pressioni competitive dei Paesi emergenti (tra cui, *in primis*, la Cina e l'India) e all'introduzione dell'euro, ed in seguito alla crisi finanziaria e recessiva del 2008, le imprese si trovano ora ad operare all'interno di uno scenario di maggiore incertezza e di più elevati costi. Il ricambio generazionale, già di per sé critico, avviene quindi in una fase completamente nuova rispetto a quando le imprese nacquero e si consolidarono, tra gli anni cinquanta e settanta, in una fase di boom economico.

Alle suddette criticità si aggiungono fattori di natura psicologica che rendono il ricambio generazionale molto complesso: da un lato, la volontà del titolare di lasciare l'azienda ai figli può essere vista come una vera e propria "imposizione", in quanto può accadere che il genitore non tenga conto della volontà e dei tempi di crescita e di sviluppo del successore; dall'altro, al contrario, pur in presenza di validi successori, il capostipite può ostacolare il passaggio generazionale perché ritiene che i successori non siano ancora all'altezza e perché rifiuta l'idea che la "sua" azienda non sia più sotto il suo controllo; può, infine, accadere che il genitore attribuisca al figlio capacità e competenze imprenditoriali che non ha, pur di mantenere la proprietà all'interno della famiglia<sup>4</sup>.

Un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dall'elevata incertezza che può accompagnare gran parte degli imprenditori nella fase di successione e trasmissione di impresa. Infatti, come

<sup>4</sup> Per un'analisi più approfondita sui temi relativi al trasferimento d'impresa si rinvia a Ghiringhelli C., 2010.

sarà approfondito successivamente, quasi la metà degli imprenditori si è già posta il problema del passaggio ma non sa ancora quali strategie adottare.

Il contrasto generazionale è anche legato a due distinti tipi di “presunzione”: quella del genitore, che ritiene di dover essere ancora l’unico ad adottare le scelte strategiche; quella del figlio, che avendo in generale un livello di istruzione più elevato ed una maggiore apertura verso l’esterno, giudica obsoleti gli strumenti e le logiche comportamentali del padre<sup>5</sup>.

Nel contempo, muta anche l’immagine di sé e del proprio ruolo che hanno gli imprenditori *junior* rispetto agli imprenditori *senior* e, con essa, la consapevolezza della propria funzione sociale e della corrispondenza tra questa e l’ambito del proprio sentire e delle proprie aspettative. I giovani imprenditori ritengono che “fare l’imprenditore” sia prevalentemente una professione, che può coesistere con altri fattori, tra cui il tempo libero, la formazione, l’impegno sociale; al contrario, per i loro padri l’attività imprenditoriale attiene alla dimensione dell’essere ed è quindi percepita come una “scelta di vita”, una vera e propria vocazione.

Inoltre, in relazione agli orientamenti scelti per la gestione operativa di impresa, gli imprenditori “anziani” sono in generale più individualisti e meno propensi a “fare rete” con altre imprese, mentre le giovani generazioni sono più disponibili alla condivisione delle responsabilità, a valorizzare il lavoro di *team* e a *lavorare in rete*.

In conclusione, definire le modalità per risolvere i problemi legati al passaggio generazionale significa anche tener conto delle diverse dinamiche psicologiche e culturali, che assumono un ruolo fondamentale in quanto la gestione di un’impresa è correlata intrinsecamente ai fattori umani e sociali.

<sup>5</sup> Faraci L., 2010.

## **La successione e trasmissione di impresa: un'indagine qualitativa**

### *Le caratteristiche dell'indagine*

L'indagine, realizzata nell'ambito di un progetto di ricerca più articolato svolto presso il Ministero dello Sviluppo Economico nel mese di maggio del 2013, si è basata su un campione rappresentativo di 1.000 imprese di micro, piccole e medie dimensioni (MPMI) con la principale finalità di “esplorare” ed approfondire le seguenti tematiche: la loro più recente *performance* congiunturale e i principali fattori di competitività sia interni che esterni; i problemi inerenti la successione e trasmissione di impresa; il grado di conoscenza e di utilizzazione delle MPMI riguardo alle misure adottate dal Governo a loro favore nell'ambito dell'attuazione dello Small Business Act.

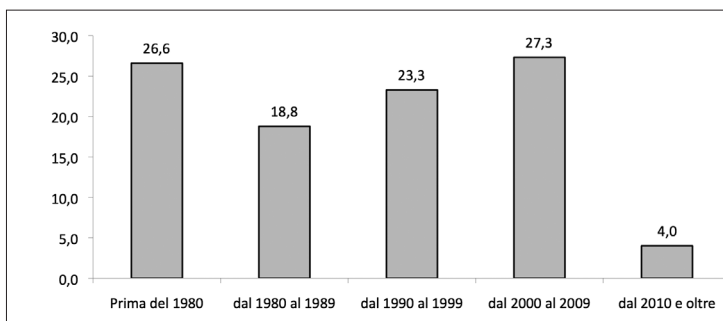
L'indagine si è, inoltre, soffermata su un sub campione di poco più di 300 imprese che hanno aderito ai Contratti di rete cercando di comprendere, in particolar modo, se gli obiettivi legati a questa specifica modalità di aggregazione siano stati effettivamente raggiunti e, in caso negativo, le cause del loro mancato raggiungimento.

L'indagine campionaria è stata effettuata con il metodo delle interviste telefoniche Cati (Computer Assisted Telephone Interview) sulla base di un questionario; l'universo rappresentato è formato – come già sottolineato – dalle micro, piccole e medie imprese italiane. Il disegno del campione è stato stratificato per settore di attività (agricoltura, manifatturiero, costruzioni, commercio, turismo, servizi alle imprese, servizi alle persone), dimensione (1-9 addetti, 10-49 addetti, 50-249 addetti) e territorio (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e isole). Il campione è composto per circa il 95% da micro imprese e, per il 4,3% e 0,5%, rispettivamente, da imprese di piccole e medie dimensioni.

Per quanto riguarda l'anno di costituzione, il 26,6% e il 18,8% del campione dichiarano di essere “nati” prima del 1980 e tra il

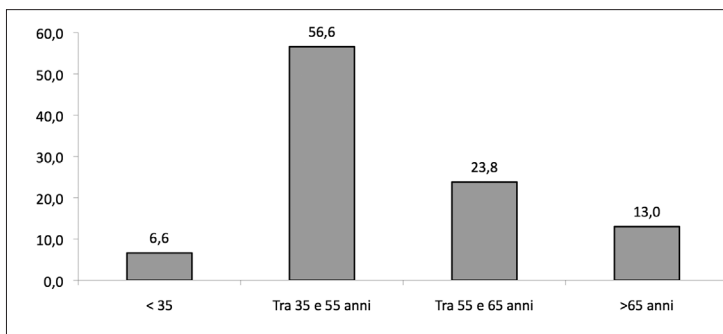
1980 e il 1989; di una certa rilevanza (27,3%) appare altresì la quota di imprese “giovani”, costituite nella prima decade degli anni due-mila (figura 1).

Figura 1 - Anno di costituzione dell'impresa (valori %)



A conferma della rilevanza economica del fenomeno relativo alla successione e trasmissione di impresa, dall'indagine emerge che quasi il 40% delle imprese intervistate è diretto da imprenditori aventi oltre i 55 anni (23,8% tra i 55 e i 65 anni; 13% oltre i 65 anni) (figura 2).

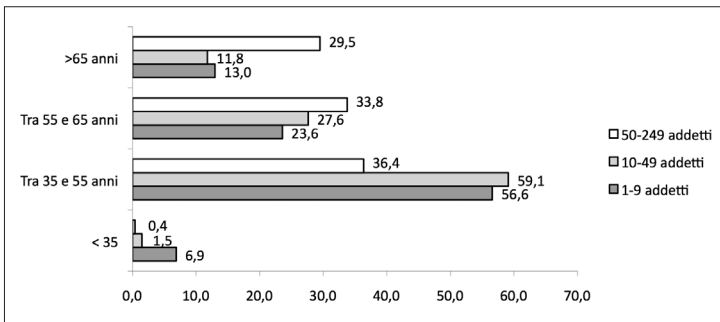
Figura 2 - Età dell'imprenditore (valori %)





È interessante, altresì, rilevare la diretta correlazione tra le dimensioni aziendali e l'età dell'imprenditore (figura 3). In particolare modo, le imprese di medie dimensioni (più complesse da gestire anche nella fase di successione e trasmissione) sono dirette, per poco più del 60%, da imprenditori "anziani": 33,8% nella fascia di età tra i 55 e i 65 anni e 29,5% con oltre 65 anni.

Figura 3 - Età dell'imprenditore per dimensioni di impresa (valori %)



Nel successivo paragrafo ci soffermeremo sulle problematiche inerenti la successione e trasmissione di impresa; essa merita, a nostro parere, una particolare attenzione data la dimensione sia sociale che economica del fenomeno (come evidenziato in precedenza) e, soprattutto, per i suoi riflessi sul futuro del nostro sistema produttivo che, fondato su imprese di micro e piccole dimensioni, sarà a sua volta sempre più legato alla figura dell'imprenditore. In questa nuova fase caratterizzata da un crescente grado di complessità e di incertezza, il talento creativo e tecnico dell'imprenditore, da solo, non sarà però più sufficiente; diventeranno fondamentali le competenze organizzative e manageriali, nonché la capacità di uscire dai propri confini territoriali e di stabilire relazioni e accordi con altre imprese anche straniere.

### *I principali risultati dell'indagine*

Dalla ricerca sul campo emerge innanzitutto che quasi la metà degli intervistati (47,8%) si è posta il problema della continuità della propria impresa.

Nonostante il problema sia emerso da più anni (quasi il 36% da 4 e più anni), oltre il 53% degli intervistati dichiara, però, di non avere ancora elaborato alcuna strategia<sup>6</sup>.

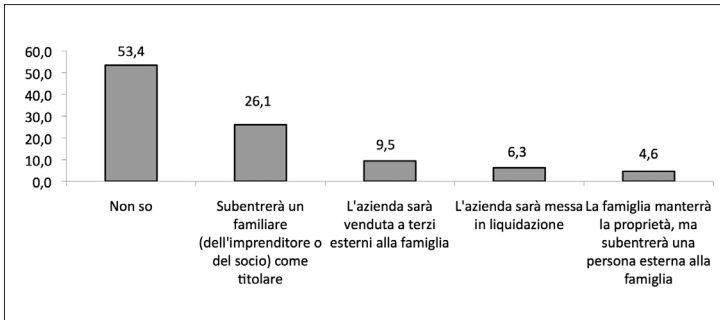
Tra coloro che si sono posti questa problematica, per il 26,1% degli intervistati, subentrerà un familiare, per il 9,5% l'azienda sarà venduta a terzi esterni alla famiglia, per il 6,3% sarà messa in liquidazione mentre, per il 4,6%, la famiglia manterrà la proprietà ma subentrerà un esterno nella gestione<sup>7</sup> (figura 4).

Sotto il profilo dimensionale emerge che la scelta di far subentrare un familiare dell'imprenditore o del socio come titolare aumenta al crescere delle dimensioni aziendali (tale opzione è scelta dal 46,8% delle medie, dal 39,5% delle piccole e dal 26,1% delle micro), mentre la vendita a terzi è preferita soprattutto dalle imprese di micro dimensioni (9,5% contro il 3,3% delle piccole e lo 0,8% delle medie).

<sup>6</sup> Ciò è confermato in uno studio che pone a confronto le PMI italiane con quelle statunitensi (Corbetta, Montemerlo, 1999) dove emerge che in Italia solo il 7% delle imprese ha dichiarato di avere previsto un piano formale di successione, a fronte del 44% dei casi rilevati nel caso americano.

<sup>7</sup> La modesta propensione delle imprese italiane ad affidarsi a esterni è confermata da una recente ricerca condotta da Bugamelli et al. (2012) su dati del campione EFIGE; in particolare le imprese familiari in cui il management è espressione della famiglia proprietaria sono, in Italia, il 66,3% del totale contro quote percentuali sensibilmente inferiori negli altri Paesi tra cui il Regno Unito (10,4%), la Francia (25,8%), la Germania (28%). Lo scarso affidamento a manager esterni può, a sua volta, incidere negativamente sul sistema produttivo; in particolare, una ricerca condotta in Banca d'Italia (Cucculelli, Micucci, 2008) evidenzia che le imprese dirette da manager hanno in generale una migliore performance rispetto a quelle dirette dagli eredi/familiari. Ciò può essere attribuibile prevalentemente alle strategie adottate da manager esterni, "libere" da vincoli familiari e psicologici finalizzate a modificare radicalmente la struttura organizzativa dell'impresa.

Figura 4 - Quote percentuali sulle modalità con cui gli imprenditori gestiranno il problema della continuità della propria impresa



Analizzando più nel dettaglio il caso in cui subentrerà un familiare nella titolarità dell'impresa, l'indagine evidenzia che il potenziale successore è, per l'86,7% dei casi, un maschio. Nei Servizi alle persone emerge una maggiore propensione a identificare in una donna il potenziale successore (31,5%), data anche la peculiarità dei servizi resi, rispetto al Manifatturiero e ai Servizi alle imprese dove tale percentuale scende a poco più dell'8%.

Nel 90% dei casi, gli altri figli lavoreranno comunque nell'azienda di famiglia (tutti i figli secondo il 63,7% degli intervistati, alcuni dei figli per il 27,1%).

Il 9,2% dei figli non intende invece lavorare nell'azienda di famiglia. La principale motivazione per cui i figli non desiderano subentrare in azienda è da rinvenire nella volontà degli stessi di dedicarsi ad altre professioni non essendo interessati all'attività imprenditoriale (57,8%); seguono la mancanza di competenze (10,7%) e la loro indisponibilità, nel 9,3% dei casi, ad affrontare i sacrifici che un'azienda spesso richiede.

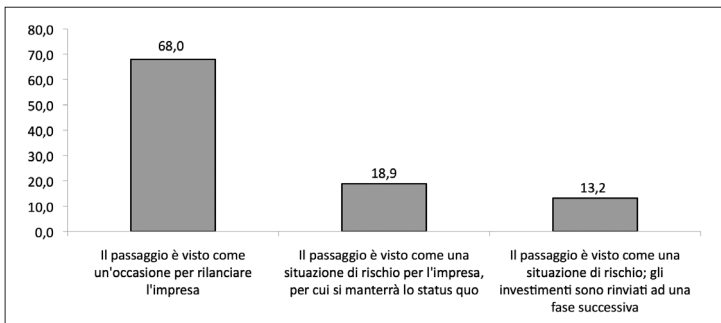
L'età attuale del potenziale successore è, per il 57,5% del campione, inferiore ai 35 anni. Sussiste, nel contempo, una quota ragguardevole di potenziali successori (42,5%) avente un'età tra i 35 e i 55 anni, a conferma della scarsa volontà degli imprenditori "an-

ziani” a lasciare il comando della propria azienda ai propri figli.

Il potenziale successore, nel 55,9% dei casi, è in possesso di una laurea, nel 38,2% di un diploma di scuola superiore e nel 5,7% di un titolo di licenza media.

Per gestire il passaggio generazionale, il 45,4% degli intervistati dichiara di volere agire in completa autonomia o, al massimo, di volersi affidare al proprio commercialista (35,9%); la percentuale di coloro che si affideranno a consulenti specializzati nella gestione del passaggio, pari al 12,5%, cresce al crescere della dimensione (12,1% in caso di micro, 17,6% per le piccole e 28,5% per le medie). Modesta appare la quota di imprese (6,1%) che intende avvalersi dei servizi offerti dalle Associazioni di categoria o dalle Camere di Commercio.

Figura 5 - Quote percentuali sulle modalità con cui gli imprenditori vedono il passaggio generazionale



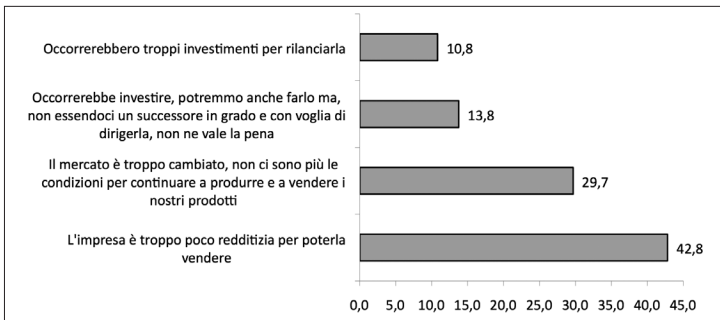
Per il 68% degli intervistati il passaggio generazionale è visto come un'occasione per rilanciare l'impresa; coerentemente con questa visione, il titolare ha in corso o sta per realizzare nuovi investimenti e/o sviluppare nuove linee di *business*<sup>8</sup>; il 18,9% con-

<sup>8</sup> In linea con questo dato, da una recente Indagine condotta dalla Fondazione Nord Est et al. (2013) su un campione di 650 imprese del Nord Est, emerge che il 74,7% delle imprese considera il passaggio generazionale un'opportunità di cambiamento.

sidera, invece, il passaggio come una situazione di rischio per l'impresa, per cui cercherà di mantenere lo *status quo*, mentre il 13,2% è "attendista" considerando il passaggio come una situazione di rischio, per cui attenderà per poi investire in una fase successiva (figura 5). Gli imprenditori "anziani" (aventi un'età oltre i 65 anni) sembrano avere un atteggiamento più cauto; in particolare il 32,1% di essi valuta il passaggio come una situazione di rischio per l'impresa per cui si pone in una situazione di attesa, in vista di tempi migliori.

Nel caso di vendita dell'azienda a terzi, alla domanda sulle strategie che saranno adottate per vendere l'impresa, quasi il 60% degli intervistati ha risposto che non ha ancora attuato alcuna strategia, il 26,5% si rivolgerà al mercato (conoscenti, clienti, inserzioni, etc.), il 10,3% alle Associazioni imprenditoriali o alle Camere di Commercio ed il 3,6% a consulenti specializzati. Le maggiori difficoltà che gli imprenditori ritengono di incontrare riguardano, per il 43,1%, la gestione della trattativa, per il 41,8% trovare contatti e potenziali interlocutori e, per il 15%, riuscire a valutare il reale valore dell'azienda.

Figura 6 - Motivazioni per cui l'impresa sarà messa in liquidazione



Nel caso di liquidazione dell'impresa, le motivazioni a base di tale scelta sono (figura 6): la scarsa redditività (per il 42,8% degli

intervistati), i rilevanti mutamenti del mercato per cui non sembrano più sussistere le condizioni per continuare (29,7%); seguono ad una certa distanza la consapevolezza che sarebbe necessario fare nuovi investimenti per rilanciare l'impresa ma tale decisione appare frenata dalla mancanza di un successore in grado o con desiderio di dirigerla (13,8%) e l'eccessiva spesa in beni strumentali che dovrebbe essere sostenuta per rendere l'impresa più competitiva (10,8%).

Nell'ipotesi in cui la famiglia manterrà la proprietà, ma subentrerà una persona esterna alla famiglia nella gestione dell'azienda, alla domanda sulle strategie che si utilizzeranno per individuare la persona a cui affidare l'impresa, oltre il 50% degli intervistati ha risposto che non ha ancora adottato alcuna strategia, mentre il 28,5% si rivolgerà al mercato ed il 20,2% alle Associazioni di categoria o alle Camere di Commercio. Le maggiori difficoltà che gli intervistati ritengono di incontrare riguardano, per il 51,4%, la gestione della trattativa (soprattutto tra le imprese di micro dimensioni), per il 28,7% riuscire a valutare il reale valore dell'azienda (in particolare le medie) e, per il 19,9%, trovare contatti e potenziali interlocutori (soprattutto le piccole).

## **Sintesi e conclusioni**

Il lavoro in oggetto ha cercato di approfondire, attraverso un'indagine *ad hoc* su un campione rappresentativo di 1.000 MPMI, vari aspetti legati al fenomeno della successione e trasmissione di impresa.

Dall'indagine è emerso che, nonostante tale problematica sia ben presente in poco meno della metà del campione intervistato, non sono state ancora attuate o meditate (nel 53% dei casi) le opportune strategie.

Sembra prevalere, a conferma di altri studi e analisi, la scelta da parte dell'imprenditore di lasciare il "comando" ai propri figli e/o parenti: così si esprime il 26,1% delle imprese a fronte di

valori percentuali più bassi relativamente alle altre modalità tra cui, in particolare, la vendita dell'azienda a terzi (9,5%), la messa in liquidazione (6,3%), l'affidamento dell'impresa a management esterno (4,6%). L'azienda intende gestire il passaggio generazionale in completa autonomia (45,4%) o, al massimo, affidandosi al proprio commercialista (35,9%). Poco spazio sembrano avere, in tale passaggio, le istituzioni private (Associazioni imprenditoriali) e pubbliche (Camere di Commercio). Anche riguardo agli altri canali di trasmissione di impresa (vendita dell'impresa a terzi, messa in liquidazione, affidamento ad esterno) sembra prevalere, da una parte, una ragguardevole *presa di coscienza* del problema a cui però non sembrano seguire concrete strategie (nel 60% dei casi) e, dall'altra, la scarsa propensione ad utilizzare canali istituzionali (sia privati che pubblici) e la preferenza ad agire in via autonoma affidandosi prevalentemente al mercato (in particolare attraverso conoscenti, clienti, inserzioni).

Alla luce di quanto esposto, dall'indagine possono essere tratti alcuni suggerimenti di *policy*. Innanzitutto, sarebbe necessario sviluppare, a livello centrale e periferico, un'articolata politica di informazioni sul fenomeno spingendo gli imprenditori ad affrontare il problema anticipatamente e fornendo loro un adeguato supporto operativo. Al riguardo, al fine di facilitare l'incontro della domanda (chi vuole comprare o subentrare in una impresa) con l'offerta (chi vuole cedere l'impresa), si potrebbero istituire *Punti di contatto* presso le Associazioni di categoria o le Camere di Commercio. L'obiettivo principale è affiancare gli imprenditori intenzionati a cessare l'attività nel processo di trasmissione di impresa, soprattutto verso soggetti esterni (non parenti) interessati ad acquistare l'azienda. Presso tali *Punti di contatto* potrebbero operare consulenti/*temporary manager* - rigorosamente selezionati dall'Ente Regione - al fine di sostenere e accompagnare l'imprenditore entrante e quello uscente nella delicata fase di passaggio dell'attività aziendale. In tal modo, si spingerebbero le imprese ad avvalersi maggiormente dei servizi offerti dalle Associazioni imprenditoriali

e dalle Camere di Commercio che, invece, come emerge dall'indagine, sembrano avere invece un ruolo molto modesto<sup>9</sup>.

Inoltre, si potrebbe ipotizzare l'intervento di un operatore di Private Equity per consentire alle imprese la sopravvivenza e la continuazione della propria attività in una fase delicata della vita aziendale e permettere anche il miglioramento della *performance* economico-finanziaria e competitività. Secondo dati dell'EVCA (European Private Equity and Venture Capital Association), più del 60% degli investimenti realizzati in Europa dagli investitori istituzionali in capitale di rischio è finalizzato al sostegno di aziende di tipo familiare. In particolare, è stato notato come, per l'ampia maggioranza di queste, l'ingresso dell'operatore abbia garantito la prosecuzione del *business*, e, comunque, preservato l'autonomia societaria e l'indipendenza. Sarebbe quindi opportuno prevedere agevolazioni e incentivi fiscali a favore delle aziende che decidano di aprire il proprio capitale per favorire la trasmissione. Ciò potrebbe favorire il ricorso da parte delle imprese, in particolare di quelle a conduzione familiare in fase di ricambio generazionale, al capitale di rischio, garantendosi in questa maniera la prosecuzione dell'attività.

È possibile individuare un'ulteriore linea di intervento volta alla formazione riguardante sia il titolare che il potenziale successore. La formazione è, ovviamente, importante per sviluppare negli imprenditori le conoscenze e le attitudini necessarie per il trasferimento di impresa: corsi di formazione specifici per i cedenti e i successori possono fornire agli imprenditori le conoscenze e gli strumenti per programmare e attuare il processo di trasferimento, nonché per aiutare il titolare di azienda a fare la scelta migliore tenendo conto, soprattutto, delle attitudini personali e dei

<sup>9</sup> In realtà, una serie di iniziative volte a facilitare il passaggio generazionale sono state realizzate nel *territorio* soprattutto negli ultimi anni; in particolare sono stati attivati interventi volti a fornire servizi di formazione, a concedere finanziamenti a tasso agevolato o a fondo perduto. Inoltre, alcune Camere di Commercio hanno costituito Banche dati o realizzato un apposito Portale Web contenente informazioni sulle imprese in vendita per facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta.



reali desideri dei propri figli/parenti che, come emerso nell'indagine, non sempre desiderano proseguire l'attività imprenditoriale. È necessario, però, che i contenuti della didattica tengano maggiormente conto delle specificità delle imprese di ridotte dimensioni e dei risvolti psicologici legati al passaggio generazionale. Se consideriamo che la grande maggioranza delle micro e piccole imprese è gestita dai proprietari, le regole tradizionali di gestione insegnate nei corsi universitari o di formazione specifica, spesso rivolte alle imprese medie e grandi, non sempre appaiono adatte al micro-imprenditore. I corsi formativi dovrebbero altresì tenere adeguatamente conto degli elementi emotivi e sociologici, spesso conflittuali, che possono insorgere nell'incontro/scontro tra due diverse generazioni.

*Last but not least*, appare necessario attivare corsi di formazione/seminari presso gli Istituti tecnici superiori finalizzati a far conoscere ai giovani il mondo delle imprese e gli antichi mestieri artigianali, spesso sottovalutati. Spingere i giovani verso queste attività, oltre ad riaccendere uno *spirito imprenditoriale* che, soprattutto negli ultimi anni, sembra essersi sopito in Italia e all'interno dei principali Paesi industrializzati<sup>10</sup>, potrebbe rappresentare un'importante risposta al grave problema della disoccupazione.

## **Riferimenti bibliografici**

- Bugamelli, M., L. Cannari, F. Lotti e S. Magri (2012). Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: cause e possibili rimedi, *Questioni di economia e finanza*, n. 121. Banca d'Italia.
- Corbetta G., Montemerlo D., (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361-374.

<sup>10</sup> La necessità di ravvivare lo spirito imprenditoriale all'interno dell'Area europea è stata recentemente evidenziata dalla EC (2013).

- Cucculelli M., Micucci G. (2008). Family succession and firms performance: evidence from Italian family firms. Temi di discussione Banca d'Italia. Working Paper n.680, June.
- European Commission, 2008, Overview of family business relevant issues.
- European Commission, 2013, Entrepreneurship in the EU and beyond Country Report Italy, June.
- Faraci L. (2010). *Ricambio nelle imprese familiari: problemi di tasca, testa e cuore*, Impresa informa, giugno.
- Fondazione Nord est, FriuliAdria Credit Agricole, 2013, Il passaggio generazionale: minaccia o opportunità di cambiamento?, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n.167, febbraio.
- Ghiringhelli C. (2010). *Imprenditorialità, management e cultura*, in (a cura di) Ghiringhelli C., Pero L., Le PMI in Italia. Apogeo, Milano.