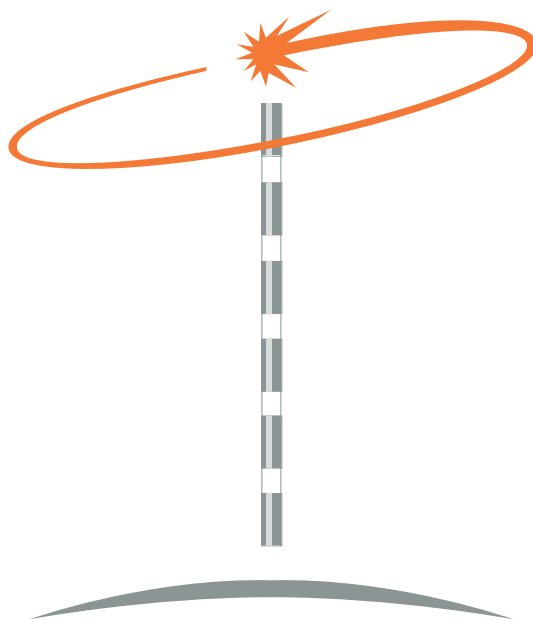


# SOTTO LALENTE

# IL RICAMBIO GENERAZIONALE



Latina ottobre 2003



OSSERFARE  
OSSERVATORIO ECONOMICO STATISTICO CONGIUNTURALE





## PREMESSE

La maggior parte degli studi aziendali tendono, troppo spesso, a considerare solo aspetti concernenti le specifiche caratteristiche strutturali, organizzative, di assetto patrimoniale o, ancora, di modello imprenditoriale e/o manageriale dell'impresa.

Quello che la Camera di Commercio, per mezzo di Osserfare, il suo Osservatorio economico, ha voluto realizzare è stata, invece, un'analisi dell'impresa di tipo *back*, ovvero un'indagine mirata sulle persone che la "governano" e che devono, e dovranno, vivere all'interno di un sistema di relazioni delicate e complesse.

Nell'analisi in parola è stato indagato il **ricambio generazionale** nei suoi aspetti fondamentali che lo contraddistinguono: il lato "umano" dell'impresa, ossia le persone che, a vario titolo, partecipano e parteciperanno all'attività imprenditoriale; il lato "relazionale" inteso, questo, come sistema delle relazioni tra i diversi attori della proprietà d'impresa e i dipendenti, fornitori, clienti, ecc.

Osserfare ha voluto analizzare, nel dettaglio, i rapporti e le interazioni dinamiche che si susseguono, nel tempo, tra i membri della famiglia e tra questi rispetto al contesto in cui operano. La considerazione di questi aspetti risulta, anche alla luce dei risultati emersi dal presente rapporto, indispensabile ed imprescindibile nel passaggio generazionale e, questo, al fine di evitare che la transizione, così come ogni altro processo di cambiamento aziendale, diventi sinonimo di crisi.

Il rischio che un'attività cessi per l'assenza di una seconda generazione di imprenditori è però sentito in modo più evidente in un Paese come l'Italia, "fondato" su un tessuto produttivo di micro e piccole imprese.

Tale rischio è acuito dal fatto che il processo di successione appare tutt'altro che semplice; esso infatti non è regolato solo da fattori economici, ma coinvolge una sfera più ampia composta dalle famiglie, dai padri e dai figli; dalle loro aspettative, dalle loro relazioni e dai loro fabbisogni formativi. Si parla inoltre di patrimoni da separare fra eredi, di modalità giuridiche affinché la famiglia continui a mantenere la proprietà. Ma non solo. Non si può infatti pensare a questo fenomeno limitato alla presenza di eredi naturali. Molto spesso questi non esistono o, come succede più di frequente per le imprese di minori dimensioni, non sono disposti a rilevare l'attività, condannando un'esperienza imprenditoriale (spesso vincente) ad esaurirsi, con una perdita di valore per tutta la società.

L'impresa familiare è, pertanto, un sistema complesso e composto, a sua volta, da altri due subsistemi: quello familiare e quello aziendale ove le logiche di funzionamento devono coesistere positivamente per garantire sopravvivenza all'idea di business.

Occorre perciò ragionare in una prospettiva più ampia, che includa "nel gioco" tutte quelle persone che sono disposte a rilevarne l'attività, senza la presenza di un legame di parentela. Trovare un nuovo imprenditore non è facile.

A complicare il quadro, si aggiunge il fatto che le imprese, ancora una volta, più frequentemente quelle di piccola dimensione, si trovano a dover affrontare la molteplicità di aspetti (fiscali, legali, organizzativi, strategici, formativi, psicologici), che sono strumentali alla finalizzazione di un processo di successione, senza averne le competenze necessarie. Si rende perciò indispensabile

l'intervento di professionalità esterne all'azienda, in grado di intervenire sulle criticità che di volta in volta si presentano.

Legali, commercialisti, associazioni datoriali, camere di commercio, psicologi del lavoro, si alternano e si integrano in un'offerta di servizi che sul territorio nazionale appare ancora disomogenea e non sempre confacente alle necessità espresse dalle imprese. La distanza fra domanda e offerta di servizi spesso sconta una scarsa percezione da parte degli imprenditori delle proprie necessità.

L'iniziativa della Camera di Commercio di Latina rappresenta un primo passo verso l'acquisizione di strumenti che consentano di dare una risposta a quelle imprese che, in un futuro prossimo, si troveranno a voler affrontare il processo di transizione generazionale.

L'obiettivo che ha guidato questa prima ricognizione è stato soprattutto di tipo conoscitivo, mirato alla comprensione di un fenomeno a tutt'oggi poco esplorato all'interno della provincia. La percezione diffusa che la transizione generazionale fosse poco rilevante per un tessuto imprenditoriale piuttosto giovane come quello pontino, si scontra infatti con la presenza di segnali sempre più evidenti che la dimensione del fenomeno fosse in realtà meno marginale di quanto generalmente convenuto. Per questa ragione si è proceduto ad una prima stima delle imprese coinvolte da processi di transizione generazionale, attraverso le periodiche indagini del Laboratorio Osserfare (i cui risultati sono commentati nella prima parte di questo documento), per poi approfondire i risultati di questa rilevazione con informazioni qualitative, emerse dall'incontro con i principali rappresentanti della business community della provincia e con alcuni imprenditori pontini coinvolti da processi di successione generazionale.

Si è quindi proceduto ad una "esplorazione" che portasse a:

- ⇒ Quantificare il fenomeno, allo stato attuale ed in prospettiva nei prossimi anni;
- ⇒ Determinare la sua entità nei diversi settori dell'economia provinciale;
- ⇒ Identificare le principali criticità percepite dalle imprese pontine che hanno vissuto un processo di transizione generazionale;
- ⇒ Comprendere la domanda attuale e potenziale di servizi a supporto della transizione generazionale;
- ⇒ Comprendere l'attuale offerta di servizi a supporto della transizione generazionale.

Il presente documento risulta perciò articolato in funzione degli obiettivi appena declinati. La prima parte contiene perciò i risultati dell'indagine quantitativa, realizzata utilizzando le oltre 1400 imprese intervistate attraverso la rilevazione quadrimestrale condotta dal Laboratorio Osserfare sul territorio provinciale; la seconda invece contiene gli esiti di un focus group tenutosi presso la CCIAA di Latina, al quale hanno partecipato imprenditori pontini coinvolti in una transizione generazionale e rappresentanti delle associazioni datoriali della provincia; infine, nell'ultima parte sono stati esplicitati alcuni spunti utili all'implementazione di iniziative a sostegno delle imprese coinvolte da un passaggio dell'attività a giovani successori.

La lettura del rapporto potrebbe, allora, guidare l'imprenditore a non rimanere ancorato al proprio schema concettuale e di comportamento ma agire con largo anticipo, sulla base delle risorse, soprattutto umane, di cui dispone, nel programmare l'ingresso del nuovo erede nella gestione d'azienda. Quello che viene suggerito all'impresa familiare, prossima al ricambio, è, sulla base delle esperienze pregresse delle imprese che hanno collaborato alla stesura della ricerca, il *modus operandi* adottato anche al fine di evitare la nascita dei contrasti tra le logiche della pratica e della

operatività dell'imprenditore di prima generazione con quelle della teoria e della competenza di programmazione strategica proprie, invece, del futuro imprenditore di seconda generazione.

## 1 LE DIMENSIONI DEL FENOMENO

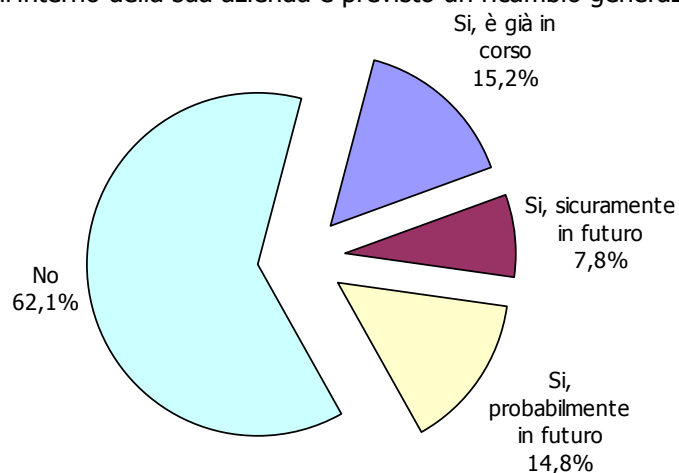
Per un territorio che non ha ancora compiuto cento anni dalla sua costituzione, con un sistema imprenditoriale sviluppatosi meno di cinquant'anni fa, il tema del ricambio generazionale potrebbe apparire di modesta rilevanza.

Ad una analisi più attenta, tuttavia, la situazione appare tutt'altro che irrilevante. Attraverso i dati raccolti da Osserfare è infatti emerso che (complessivamente) quasi il 40% delle imprese è, a vario titolo, coinvolta nel processo di ricambio generazionale dell'attività.

In valore assoluto ciò significa che delle oltre 44.000 aziende attive nel territorio provinciale, quelle potenzialmente interessate da processi di ricambio generazionale superano le 16 mila unità.

La situazione appare comunque articolata. Da un punto di vista temporale, ad esempio, la trasmissione è un fenomeno già consolidato, risultando un processo già in corso in circa il 15% delle imprese (attorno alle 6.700 unità). Per una parte significativa di imprese il passaggio generazionale è però ancora una fase che si prevede solo nei prossimi anni: per oltre 3.400 aziende risulta una certezza, mentre per altre 6.700 rappresenta un probabile passaggio negli anni a venire.

All'interno della sua azienda è previsto un ricambio generazionale?

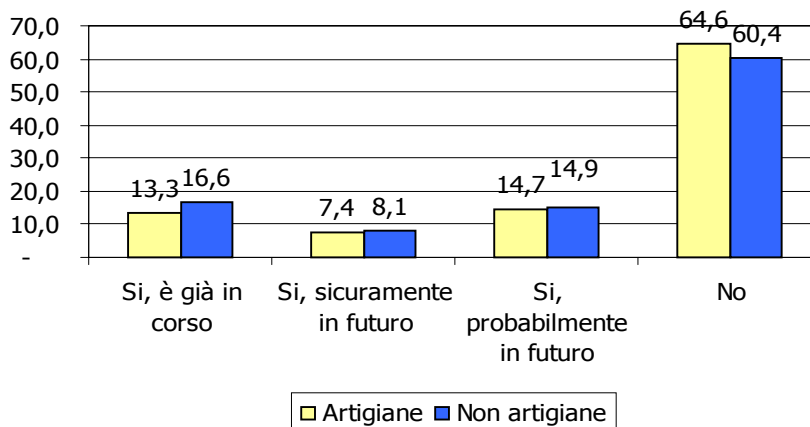


Appare quindi chiaro che si aprono spazi per azioni mirate a supporto del ricambio generazionale, un processo dagli esiti tutt'altro che scontati e che, come è emerso dal focus group, all'interno della provincia è generalmente affrontato all'interno dell'impresa.

Il fenomeno della successione d'impresa appare inoltre fortemente differenziato, con situazioni marcatamente eterogenee tra le diverse tipologie di impresa e tra i diversi settori dell'economia pontina.

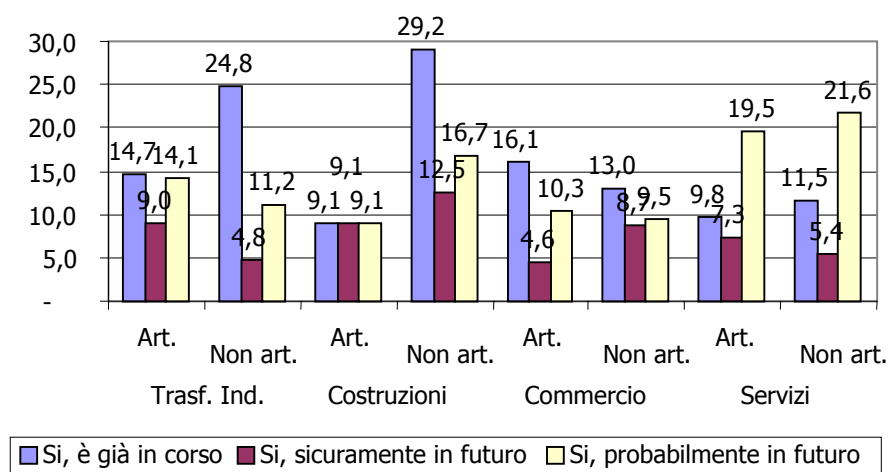
### Il ricambio generazionale nelle imprese artigiane

In primo luogo, appare un **fenomeno meno diffuso tra le imprese artigiane**, per le quali non è previsto in quasi i due terzi delle imprese (64,6%), rispetto alle altre tipologie di impresa, dove la percentuale scende al 60,4%. Differenze si manifestano anche nel livello di compimento del passaggio, che è già in atto nel 13,3% delle aziende artigiane, oltre il 3% in meno alle tipologie di impresa non artigiane (16,6%).



A determinare questo differenziale è, in particolare, la situazione consolidata nei settori delle costruzioni e della trasformazione industriale, nei quali si concentra il 60% delle imprese artigiane; in tali comparti è particolarmente evidente il limitato appeal del modello di impresa artigiana sulle nuove generazioni. Nel primo settore il divario assume valori drammatici, registrandosi un processo di transizione generazionale in meno di un'impresa artigiana ogni dieci (9,1%), mentre in quelle non artigiane la successione coinvolge già quasi tre aziende su dieci (29,2%): tre volte il valore segnalato dal sistema artigianato.

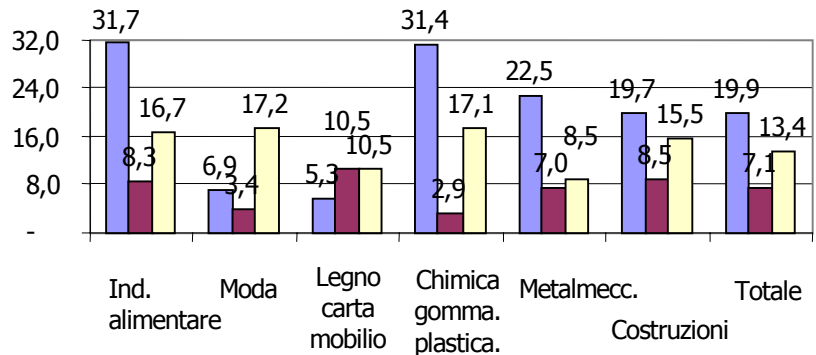
### Il ricambio generazionale nelle imprese artigiane nei settori dell'artigianato



La situazione inoltre non sembra evolverà nel tempo, confermandosi la minore attrattività delle imprese artigiane. Una situazione non dissimile è quella che si osserva nella trasformazione industriale che, nel suo complesso, vede il ricambio generazionale come un processo già avviato nel 24,8% delle aziende non artigiane, il dieci per cento in più rispetto a quanto non registrato nell'artigianato di produzione. Diversa invece la situazione nel commercio e nei servizi, settori nei quali la disponibilità dei giovani a rilevare l'attività non mostra significative differenze tra il mondo artigiano e quello non artigiano.

Nonostante le difficoltà del sistema artigiano, **l'industria appare il settore con il più spiccato coinvolgimento in tema di ricambio generazionale**, che complessivamente interessa oltre il 40% degli esercizi, seguita, dai servizi (35,4%) e dal commercio (31,9%).

Il ricambio generazionale nelle imprese dell'industria

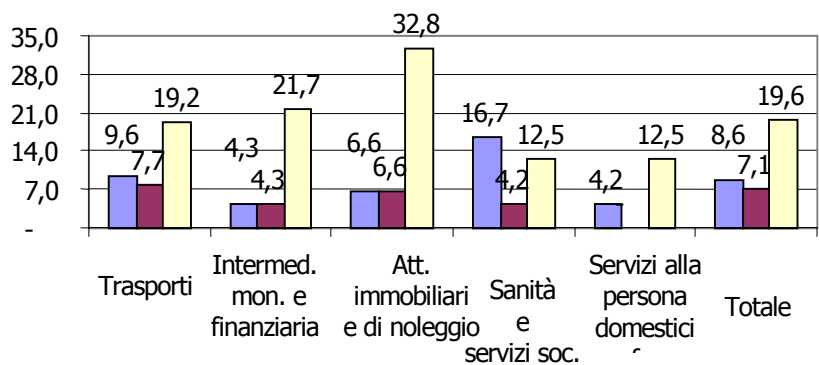


■ Si, è già in corso ■ Si, sicuramente in futuro ■ Si, probabilmente in futuro

L'inserimento delle giovani generazioni nell'industria, in particolare, è già in corso in circa 2 imprese su 10 (19,9%), oltre il 5% in più rispetto al commercio (14,4%), e oltre il 10% in più rispetto ai servizi, dove attualmente coinvolge l'8,6% degli esercizi. Il modesto valore del terziario non deve fare tuttavia pensare ad una scarsa disponibilità dei giovani a subentrare nella gestione di queste attività.

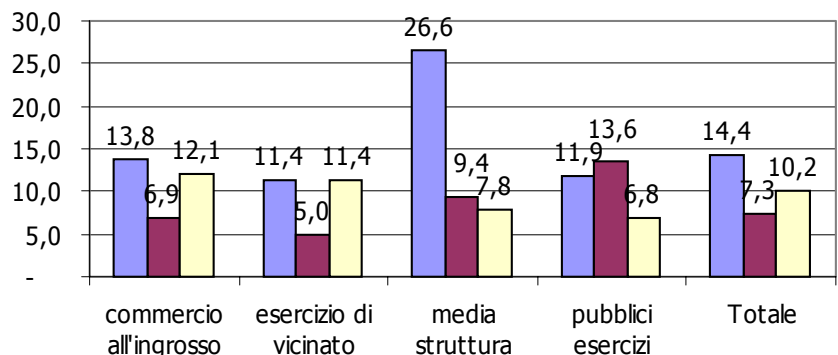
Esso infatti appare ampiamente giustificato dalla nascita recente di queste attività, avvenuta perlopiù nell'ultima decade. Una conferma in tal senso viene dalle indicazioni degli imprenditori del settore che, data la giovane età dei titolari, vedono un potenziale coinvolgimento dei familiari solo in un futuro piuttosto remoto, giudicando probabile l'inserimento, con una frequenza superiore a quella rilevata negli altri settori.

Il ricambio generazionale nelle imprese di servizi



■ Si, è già in corso ■ Si, sicuramente in futuro ■ Si, probabilmente in futuro

Il ricambio generazionale nelle imprese del commercio



■ Si, è già in corso ■ Si, sicuramente in futuro ■ Si, probabilmente in futuro

**Tra i comparti dove la transizione generazionale ha una maggiore rilevanza rientrano le principali vocazioni produttive della provincia:** l'industria alimentare e la chimica - gomma – plastica, il processo è già in corso nel 31,7% e nel 31,4% delle aziende. Seguono le medie strutture del commercio (26,6%) e la sanità ed i servizi sociali nel terziario (16,7%).

**In prospettiva, la situazione appare sempre più rilevante** interessando sicuramente il 7,8% delle imprese in tutti i principali settori dell'economia pontina, pari a oltre 3.000 aziende. I segmenti per i quali si prevede un maggiore coinvolgimento sono, in particolare, i pubblici esercizi (13,6% degli esercizi) e le attività della filiera legno- carta – mobile (10,5%).

**Nel lungo periodo, in particolare, si assiste ad una "esplosione" del terziario** con un coinvolgimento potenziale indicato da quasi il 20% degli esercizi, con valori massimi nelle attività immobiliari e di noleggio (32,8%) ed in quelle di intermediazione monetaria e finanziaria (21,7%).

Un discorso a parte merita invece il **turismo, settore in cui desta sensazione l'ampia disattenzione verso il fenomeno della transizione generazionale:** quasi un imprenditore su tre non ha fatto una riflessione su questo momento della vita dell'impresa, determinando quindi una incapacità di dare una risposta al quesito, con una frequenza che nella campeggistica raggiunge il 69,2% degli esercizi.

## 2 GLI ESITI DEL FOCUS GROUP

Per una corretta interpretazione delle informazioni emerse dal focus group sul ricambio generazionale è necessario tenere in considerazione che questo strumento permette di rilevare considerazioni soggettive, e solo di tipo qualitativo. La scelta di riunire attorno ad un tavolo rappresentanti di tutte le associazioni di categoria della provincia di Latina, ha avuto quindi l'obiettivo di giungere ad una visione quanto più ampia della tematica discussa. È bene sottolineare che gli esiti di tale incontro vogliono essere un primo contributo alla comprensione della dimensione e delle criticità della transizione generazionale all'interno della provincia di Latina, e non hanno perciò la presunzione di essere esaustivi.

Un secondo aspetto da tenere in considerazione è che la transizione generazionale è un fenomeno che non è limitato solo alla presenza di eredi naturali. È infatti un caso affermato che l'imprenditore di nuova generazione non appartenga alla famiglia dell'imprenditore uscente. Questo apre una serie di questioni quali, ad esempio, la ricerca del successore e la determinazione dell'effettivo valore dell'azienda, che nella transizione con eredi non appaiono rilevanti. Volendo perciò distinguere tra le due ipotesi, si può parlare di "successione" nel caso con eredi e di "trasmissione" in quello senza eredi. Le testimonianze raccolte nel focus group ci consentono di parlare solo di successione generazionale.

Al focus group hanno partecipato infatti imprenditori figli di quelli uscenti, identificati dalle associazioni di categoria alla quale sono iscritti, ogni associazione è stata infatti invitata a "portare un caso di successo" ed indicare eventuali esempi di successioni non concluse. A questi è stato inviato, a mezzo posta, un questionario semistrutturato atto a raccogliere informazioni sulle tematiche oggetto del focus.

Le associazioni che hanno partecipato al focus sono state: la Confederazione Italiana degli Agricoltori, l'Associazione Provinciale degli Imprenditori Agricoli, l'Associazione degli Industriali, la Federlazio, la Confartigianato, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e la Confcommercio. All'incontro hanno partecipato così, complessivamente, 14 persone.

Sulla base degli obiettivi di questa iniziativa, esplicitati nelle premesse, il focus group è stato organizzato con "giri di tavolo" che hanno coinvolto:

- ⇒ in un primo momento le associazioni datoriali alle quali è stato chiesto di dare un maggiore dettaglio (qualitativo) alla dimensione della transizione di impresa, indicando l'eventuale presenza di segmenti produttivi per i quali si prospetta una situazione critica, ma che per la loro dimensione potevano sfuggire ad una indagine quantitativa, seppure ad ampio spettro.
- ⇒ In secondo momento gli imprenditori, ai quali è stato chiesto di fornire una valutazione sugli elementi ritenuti maggiormente critici nella successione generazionale, esplicitando (se possibile) i servizi conosciuti per il superamento di queste criticità, quelli utilizzati e quelli potenzialmente utili.
- ⇒ Infine, nuovamente le associazioni, alle quali è stato chiesto di fornire un elemento di approfondimento nella "mappatura" dell'offerta di servizi locali per la transizione generazionale.

Per quanto riguarda il primo punto affrontato, la successione d'impresa a Latina vista dalle associazioni di categoria si conferma come un fenomeno che assume connotazioni differenti nei diversi ambiti produttivi, ma ha come elemento comune una maggiore criticità nelle attività più tradizionali e con una tipologia gestionale poco evoluta. In particolare emerge come la difficoltà di giungere ad una nuova generazione di imprenditori:

- nel **commercio** appare trasversale, ma con una maggiore criticità tra gli esercizi al minuto;
- nel **turismo**, è maggiormente critica nella ricettività non alberghiera, con una evidenza maggiore nella campeggistica, in quanto rappresenta la tipologia ricettiva importante della provincia;
- in **agricoltura** presenta una elevata criticità, con la crisi del settore che rappresenta un freno importante all'inserimento dei giovani; mostrando una maggiore problematicità nelle imprese agricole di dimensioni più contenute, dove più frequentemente si rileva una modesta redditività dell'azienda e la presenza di gestioni poco innovative;
- nell'**artigianato**, e più spesso nelle attività di autoriparazioni e di servizi alla persona, con qualche problema in più anche in quelle attività basate su "saperi legati alle tradizioni", come l'artigianato artistico;
- nell'**industria** risulta meno sentita.

Per quanto attiene il secondo punto, le indicazioni degli imprenditori mettono in luce come anche in quei settori in cui la disponibilità di eredi non è in difetto, la transizione avviene in maniera tutt'altro che "fisiologica". L'ingresso del "giovane" nella gestione imprenditoriale è regolato da un serie di interazioni e di rapporti che solo in parte sono governati da questioni economiche, risultando invece fortemente influenzati sia dalle dinamiche familiari sia dalle relazioni sociali.

Da quanto emerge dalle testimonianze, all'interno dell'azienda, l'insieme delle relazioni "critiche" coinvolge principalmente chi sta cedendo l'attività e chi la sta rilevando, i potenziali eredi, ma sovente anche gli occupati, in maniera più evidente quelli con maggiore anzianità.

La molteplicità degli "attori" si accompagna spesso all'emergere di attriti, che sfociano anche in veri e propri conflitti all'interno dell'azienda, determinando in più di un caso il fallimento del processo di successione.



Sulla base delle testimonianze raccolte durante il focus group, **l'elemento** avvertito più spesso come **determinante per il superamento del processo di successione generazionale** è la **presenza di un padre "comprensivo"**, che ha lasciato cioè ai figli la libertà di fare scelte proprie, facendoli così entrare a pieno titolo nella gestione dell'impresa. Sia nei casi in cui l'erede era unico sia in quelli dove la gestione veniva ripartita tra più figli, a prescindere dal settore e dalla dimensione dell'azienda, il fattore di successo percepito come più importante è stata la capacità del padre "di farsi da parte", lasciando che i figli avessero la libertà di portare avanti le loro scelte. Questo è avvenuto nell'azienda agricola, dove la titolarità resta ancora al genitore, mentre il figlio gestisce un'attività che ora si muove verso il biologico con l'intenzione di crescere anche come attività agrituristica. Lo stesso è emerso nell'azienda di opere pubbliche, dove il padre (ancora giovane) non è uscito dall'attività, ma ha lasciato spartire tra i due figli (uno maschio ed una femmina) le mansioni dell'azienda. Lo stesso è accaduto nell'azienda artigiana che realizza prodotti alimentari surgelati. Un secondo fattore rilevante è risultata la **capacità di accordo sui tempi e le modalità di cessione in presenza di più soci**. In assenza di un atteggiamento condiviso da parte dei soci, il processo si è concluso con la cessazione dell'attività, anche in presenza di eredi potenziali.

### Alcune evidenze del Focus Group: i Fattori critici

#### Elementi interni all'azienda

- ▷ atteggiamento di chi cede l'attività;
- ▷ "tempi" della successione;
- ▷ capacità manageriale degli eredi;
- ▷ chiarezza nella divisione dei ruoli tra gli eredi;
- ▷ legittimazione degli eredi parte degli addetti, soprattutto quelli più anziani;

#### Elementi esterni all'azienda

- ▷ soggetti a supporto (formazione)
- ▷ modalità di trasmissione del patrimonio;
- ▷ rapporti con il sistema creditizio

Un ulteriore fattore rilevante è risultato **la tempistica dell'ingresso degli eredi** nella "vita" dell'impresa. Un processo di affiancamento graduale dell'erede al padre ha infatti avuto il triplice vantaggio di dare una conoscenza specifica dell'azienda al figlio, di individuare le lacune formative per tempo e di permettere una legittimazione del figlio di fronte a tutti i soggetti che "ruotano" attorno all'azienda (dipendenti, fornitori, clienti..). Nei casi appena citati, come si può evincere la presenza del padre non è mancata, ma ha saputo lasciare quello spazio sufficiente affinché i figli maturassero la capacità di gestire in prima persona l'azienda familiare. Diverso è stato invece il caso dell'esercizio commerciale che, per un evento traumatico (la scomparsa del titolare), ha visto passare al figlio la gestione di un'attività prima tenuta saldamente nelle mani del padre. Nonostante l'erede lavorasse già da tempo nell'esercizio, la successione è risultata particolarmente difficile, non essendo condivise le informazioni sulle modalità gestionali con cui era amministrata l'attività. L'impatto in questo caso non è stato solo emotivo, ma ha avuto connotazioni economiche forti anche per l'azienda, con riflessi nelle politiche del personale.

Un elemento critico, rilevato in maniera diffusa nei diversi casi di azienda, è la **presenza di dipendenti con una lunga anzianità all'interno dell'azienda**. Si è osservato infatti come sia nell'azienda agricola, sia in quella edile, dove la figlia del titolare è incaricata delle attività di cantiere ed in quelle commerciali, i dipendenti più anziani faticano a riconoscere l'autorità degli eredi. Il fatto che in più di un caso avessero visto crescere i figli del titolare, o li avessero avuto come colleghi sino a poco tempo prima, ha reso difficile il nuovo rapporto di lavoro. Solo dove il

padre era intervenuto "legittimando" nel tempo la nuova gestione, questa criticità è stata superata in modo poco traumatico per l'azienda, mentre dove questo non è stato possibile per l'uscita repentina del titolare, il rapporto è risultato più difficile portando nel tempo alla fuoriuscita degli operai.

Un fattore importante per il successo della transizione generazionale è rappresentato inoltre dalla **capacità manageriale degli eredi**. Esso è chiaramente basato sulle competenze maturate nella carriera degli studi, ma è anche legata al percorso di crescita realizzato all'interno dell'azienda. Appare subito chiaro come su questo aspetto giochino in maniera fondamentale la progressiva acquisizione di responsabilità in seno all'impresa. Tornano quindi in evidenza due fattori precedentemente indicati quali la capacità di delega del titolare e la progressiva cessione di mansioni. In più di un caso si è assistito infatti ad uno scontro tra un padre "accentratore" e l'erede, che nonostante una buona formazione tecnica, non è riuscito ad esprimere le proprie idee e ad apportare innovazioni all'interno dell'azienda. Questo appare particolarmente sentito nelle aziende agricole, dove (sulla base delle testimonianze raccolte) gli effetti delle scelte si realizzano con tempi molto più lunghi.

Il secondo giro di tavolo ha inoltre fornito indicazioni su altri elementi critici della successione generazionale. Essi infatti non si esauriscono nella rete di relazioni interne all'azienda (tra soci, titolare-eredi, tra eredi, eredi-dipendenti), ma includono fattori di contesto.

Sulla base delle informazioni raccolte, le criticità principali incontrate nella successione generazionale riguardano soprattutto gli aspetti patrimoniali e finanziari e la richiesta di soggetti che assistano gli eredi soprattutto attraverso un'attività di formazione manageriale. Dal punto di vista patrimoniale la necessità più rilevante è quella di avere indicazioni sulla modalità più corretta di trasmissione dell'azienda. Seppure sia stato sollevato in maniera più marcata dagli imprenditori agricoli, per i quali il terreno ha un elevato valore a prescindere dall'attività, il tema della forma più corretta dell'alienazione dell'azienda, assume una rilevanza diffusa. Se vendere l'azienda in un'unica soluzione o separando le differenti componenti (terreno, attrezzature, magazzini, linee produttive, mezzi di trasporto, ecc.), costituisce un aspetto delicato del processo tanto per le imprese agricole, quanto per quelle industriali.

L'assistenza dei commercialisti, soprattutto, ma anche delle associazioni di categoria costituisce un importante elemento di supporto nella delicata fase di transizione tanto che in nessuno dei casi è stata lamentata una carenza informativa in temi legali o amministrativi. Pare però mancare un sostegno agli eredi soprattutto in tema di formazione manageriale. Anche quando l'erede è già presente in azienda, la successione rappresenta un evento emotivamente importante che spesso si associa alla percezione di una preparazione manageriale insufficiente. Questa si manifesta soprattutto attraverso una incapacità di delineare una linea strategica per l'azienda.

In termini di servizi richiesti, quelli più rilevanti sono la formazione manageriale, sotto forma di capacità di realizzare business plan o più semplicemente di formalizzare le business ideas che guideranno l'azienda negli anni a seguire, ma anche di nozioni di organizzazione aziendale e di strategia commerciale. Non mancano però casi in cui viene sollevata anche la questione della formazione ai padri, in questo caso non tecnica, ma più psicologica-relazionale, sulla gestione del cambiamento del loro ruolo all'interno dell'azienda.

L'ultimo giro di tavolo ha confermato che, al momento, l'offerta di servizi per le imprese pontine in fase di ricambio generazionale è di tipo tradizionale e realizzato soprattutto da commercialisti o avvocati. Non mancano però strutture che si sono già attivate per un supporto più articolato: è

questo il caso dei Giovani dell'Associazione degli Industriali e della CIA, seppure l'offerta sia ancora molto incentrata sugli aspetti legali e fiscali. I servizi delle due associazioni appaiono comunque avere guadagnato un buon livello di conoscenza, almeno tra gli associati, ed un certo gradimento. Rispetto alla mappatura dei servizi esistenti, è bene tuttavia ricordare la parzialità dei risultati del focus, che è uno strumento più consono a far emergere, aspetti soggettivi, come la domanda di servizi, piuttosto che quelli oggettivi, come l'articolazione dell'offerta appunto.

### 3 PRIME CONSIDERAZIONI SUL RICAMBIO GENERAZIONALE A LATINA

Questo primo approfondimento sul ricambio generazionale nella provincia di Latina porta a considerazioni di diverso tipo. Da un punto di vista quantitativo emerge che il ricambio generazionale è caratterizzato da fasi cicliche, che nei settori dell'economia pontina ha picchi differenziati nel tempo.

“Tradotto” in termini di una ipotetica programmazione, l'attivazione di azioni che sensibilizzano le imprese rispetto al tema del ricambio generazionale e ne favoriscono il processo di trasferimento deve quindi tenere conto che:

- il fenomeno, attualmente, è più sentito e diffuso nelle aziende industriali (sia di trasformazione che di costruzioni);
- i due sistemi industriali riconosciuti (agroalimentare e chimica-farmaceutica) presentano una buona “capacità di risposta”, avendo già in atto iniziative di successione più spesso degli altri comparti;
- i servizi sono un comparto ancora “giovane”, ma nel quale negli anni a venire il ricambio generazionale acquisirà un peso crescente e di impatto fondamentale per il suo sviluppo;
- nel commercio, i pubblici esercizi evidenziano già nel breve periodo una espansione dei casi di successione, mentre nelle medie strutture il ricambio sembra già essere largamente in atto, con un livello di importanza che risulta diminuire nei prossimi anni;
- le attività artigianali, soprattutto nell'industria, incontrano una minore preferenza da parte delle nuove generazioni e quindi una maggiore difficoltà a perpetuarsi nel tempo, con la potenziale perdita di importanti risorse del territorio.

Da un punto di vista qualitativo, il focus ha confermato la complessità delle componenti che entrano in gioco nel ricambio generazionale, approfondendo quei casi in cui esiste un erede naturale (successione).

Per quanto attiene alle dinamiche che si possono definire “interne” all'impresa, gli elementi che risultano rilevanti per il compimento della successione, si possono riassumere come indicato nella tavola sinottica riportata di seguito.

Da quanto emerso durante il focus, nella provincia di Latina la disponibilità di eredi non appare ancora un elemento critico del sistema. Tuttavia in previsione di una espansione del fenomeno della successione, dovuto all'invecchiamento del tessuto imprenditoriale (soprattutto nel terziario) risultato dall'analisi diretta alle imprese, nei prossimi anni il quadro potrebbe mutare in maniera sostanziale.

Il tempo appare una variabile importante per la riuscita del processo di successione, e questo presuppone che la sensibilità degli imprenditori verso l'idea di cedere un giorno la propria azienda, è una questione che gli imprenditori si devono porre. Trovare un erede, formarlo, farlo entrare in azienda, e finalmente renderlo in grado di gestire autonomamente l'attività è un processo lungo e irto di ostacoli, ma è un processo che deve partire da una presa di coscienza dell'imprenditore. È infatti necessario che egli concepisca l'impresa come un valore separato dalla sua attività e che è un bene che deve andare oltre a chi ha creato l'azienda. Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione è il ruolo dei dipendenti. Soprattutto quelli con una maggiore anzianità di servizio ricoprono un ruolo importante all'interno dell'azienda, ed è importante che questi condividano la successione del titolare, legittimando la gestione dell'erede.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>DETERMINANTE</b> | <b>Titolari</b><br>⇒ la disponibilità a delegare<br>⇒ l'assenza di "atriti" tra i soci;        |
|                     | <b>Eredi</b><br>⇒ l'assenza di "atriti";<br>⇒ la motivazione;<br>⇒ la conoscenza dell'azienda; |
| <b>IMPORTANTE</b>   | <b>Titolari</b><br>⇒ una riflessione anticipata sulla successione;                             |
|                     | <b>Eredi</b><br>⇒ la formazione;   |
|                     | <b>Dipendenti</b><br>⇒ la legittimazione;  |

Rispetto alla domanda di servizi, al momento, la situazione appare legata a richieste tradizionali (consulenze legali e fiscali) anche perché l'offerta conosciuta dalle imprese è limitata a questi contenuti. Emerge comunque un richiesta di maggiore formazione, prevalentemente di tipo manageriale ed indirizzata agli eredi. È bene tuttavia ricordare che queste rappresentano le prime indicazioni sull'argomento, e quindi non sono ancora rappresentative della totalità dell'offerta esistente.

Le conoscenze acquisite con l'indagine diretta e con il focus group, rappresentano un primo "tassello" nella conoscenza del fenomeno "ricambio generazionale". Mancano ancora elementi precisi su quali siano le imprese che nei prossimi due o tre anni si troveranno ad affrontare una fase di ricambio, allo stesso tempo manca una chiara conoscenza di chi fornisce o può fornire sostegno a queste imprese, su quali aspetti ed in quale modo.

Quali indicazioni si possono trarre per i policy makers?

Innanzitutto risulta importante non fermarsi a queste prime evidenze; per attivare politiche mirate al supporto del ricambio generazionale occorrerebbe ad esempio procedere attraverso un percorso che comprenda:

- ⇒ un'analisi più mirata sull'anagrafica degli imprenditori e quindi sul timing con cui si presenterà la questione del ricambio nei prossimi anni;
- ⇒ un'analisi con presunzione di rappresentatività sulla domanda di servizi a supporto del ricambio, che vada oltre la successione, comprendendo anche le situazioni senza eredi naturali (trasmissione);
- ⇒ una mappatura dei soggetti e dei servizi offerti sul territorio provinciale rilevanti per il ricambio generazionale.



---

Sulla base delle conoscenze acquisite, risulta prematuro esprimere prescrizioni precise sulle politiche da attivare sul territorio pontino. La necessità di allargare la base delle conoscenze sull'argomento rende potenzialmente utile, per il proseguimento dei lavori, la costruzione di una mappa di servizi potenzialmente strumentali alla finalizzazione del ricambio generazionale nel senso più ampio del termine, comprendente cioè anche i casi in cui non esiste un erede naturale. Questa infatti rappresenta un elemento con cui gli osservatori privilegiati ed i policy makers locali si possono confrontare, sin da ora, per riorientare le iniziative già attivate e ragionare su quelle potenzialmente attuabili. Le tavole riportate in appendice rappresentano una sintesi ragionata dei servizi per il ricambio generazionale.

## APPENDICE

| <i>Situazione con "eredi naturali"</i>       |  |
|--|--|
| <b>Formazione per l'imprenditore uscente</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Corsi <i>ad hoc</i> che vertono sulla "Anticipazione cognitiva" ovvero dimensione psicologica individuale. Corsi <i>ad hoc</i> centrati sulla gestione delle relazioni. Corsi di apprendimento su tecniche gestionali che facilitino l'operazione di "pulizia e chiarificazione organizzativa".</li> <li>⇒ Laboratori di confronto padri-figli gestiti dai consulenti. Partecipazione a club di confronto con altri imprenditori in uscita.</li> </ul>  |
| <b>Consulenza per l'imprenditore uscente</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Patrimoniale: legata alla presenza di più figli, presenti o meno in azienda, ma tutti interessati all'eredità del patrimonio. La perdita dell'unitarietà patrimoniale può configurare rischi oggettivi per il figlio successore. Sono necessari piani di previsione sulla redistribuzione del patrimonio.</li> <li>⇒ Legale: per contratti legati al punto precedente che garantiscano sia gli eredi che l'azienda.</li> <li>⇒ Finanziaria: per il figlio potenziale successore in presenza di una riduzione del capitale d'azienda, vanno creati i contatti e le relazioni perché gli possa essere garantito il flusso finanziario necessario a garantire l'azienda.</li> <li>⇒ Giuridico-amministrativa: definire per tempo la forma giuridica più congrua a situazioni di multiproprietà con soci attivi e soci non partecipi alle attività dell'impresa.</li> <li>⇒ Organizzativa: in presenza di più figli valutare le possibilità di separazione dei ruoli e delle competenze.</li> <li>⇒ Tecnico professionale: in casi di aziende che richiedono l'acquisizione di un know-how tecnico altamente specifico sono stati messi a punto da società di consulenza private dei modelli e dei percorsi di trasferimento che sono in grado di sistematizzare questi saperi "inconsapevoli e renderli acquisibili a terzi.</li> <li>⇒ Psicologica/razionale: gestione del conflitto, gestione della transizione di ruolo.</li> </ul> |
| <b>Formazione per i successori</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Bilancio di competenze.</li> <li>⇒ Individuazione delle esigenze formative.</li> <li>⇒ Corsi manageriali.</li> <li>⇒ Corsi tecnico-professionali.</li> <li>⇒ Corsi <i>ad hoc</i> centrati sulla gestione delle relazioni.</li> <li>⇒ Laboratori di confronto padri-figli gestiti da consulenti.</li> <li>⇒ Partecipazione a club di confronto con altri imprenditori in entrata.</li> </ul>   |
| <b>Consulenza per i successori</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Coinvolgimento a seconda dei casi ed a giudizio del consulente negli interventi destinati al padre.</li> <li>⇒ Consulenza <i>ad hoc</i>: individuazione di percorsi di sperimentazione e di lavoro in realtà lavorative esterne all'azienda paterna.</li> <li>⇒ Business plan dell'attività da acquisire.</li> <li>⇒ Organizzativa: individuazione del percorso graduale di autonomia e di assunzione di responsabilità all'interno dell'azienda paterna (spin off, gestione di rami d'azienda, ecc.)</li> </ul>  |

### *Situazione senza eredi naturali*

|  |  |
|--|--|
| <b>Formazione per l'imprenditore uscente</b> | <p>⇒ Corsi di apprendimento su tecniche gestionali che facilitino l'operazione di "pulizia e chiarificazione organizzativa".</p> <p>⇒ Partecipazione a club di confronto con altri imprenditori in uscita.</p>   |
| <b>Consulenza per l'imprenditore uscente</b> | <p>⇒ <i>Ad hoc</i>: ricerca del potenziale successore.</p> <p>⇒ Finanziaria/patrimoniale: studio di piani di vendita compatibili con l'equilibrio dell'azienda a trasmissione avvenuta (es. alienare o meno l'immobile in proprietà, vendita a parte del magazzino).</p> <p>⇒ Amministrativa/previdenziale: verifica delle modalità più adeguate per garantire l'affiancamento fra imprenditore in uscita e imprenditore in entrata per consentire il passaggio di competenze e conoscenze.</p> <p>⇒ Tecnico professionale: in casi di aziende che richiedono l'acquisizione di un know-how tecnico altamente specifico sono stati messi a punto da società di consulenza private dei modelli e dei percorsi di trasferimento che sono in grado di sistematizzare questi "saperi" inconsapevoli e renderli acquisibili a terzi (riferimento in sito Web).</p> <p>⇒ Psicologica/relazionale: gestione del conflitto, gestione della transizione di ruolo.</p> |