

Il passaggio generazionale nelle imprese manifatturiere italiane

Direzione Studi e Ricerche

Novembre 2020

Il passaggio generazionale nelle imprese manifatturiere italiane

a cura di Romina Galleri e Rosa Maria Vitulano

Indice

Abstract	2
Introduzione	2
1. Il problema successorio	3
2. L'età dei capi impresa e le esigenze di passaggio generazionale	5
3. Le modalità per affrontare il passaggio generazionale: criticità e opportunità	12
4. Conclusioni	14

Abstract

Il tema del passaggio generazionale è un aspetto importante da considerare nella gestione aziendale, tanto più in questo momento così complesso e di discontinuità (tecnologica, di domanda e di offerta) innescato dal COVID-19. **Più che di passaggio generazionale si dovrebbe parlare di affiancamento generazionale**, evidenziando che il passaggio dovrebbe essere graduale e accompagnato da un periodo di convivenza di diverse generazioni.

Ciò che risulta evidente dallo studio dei dati anagrafici dei capi azienda di un ampio campione di imprese manifatturiere italiane è la tendenza a rimanere alla guida delle imprese anche oltre l'età pensionabile (che abbiamo convenzionalmente individuato con 65 anni), e un certo immobilismo in termini di ricambio generazionale, che ha portato l'età media di chi guida le aziende ad aumentare notevolmente negli ultimi 11 anni, passando da 53 anni nel 2007 a 60 anni nel 2018. Circa il 30% dei capi in carica nel 2018 aveva più di 65 anni e poco meno del 15% tra i 61 e i 65 anni. **La vera urgenza di passaggio generazionale, però, si delinea quando oltre ad un capo over 65, anche il board è completamente composto da amministratori ultrasessantacinquenni (il 12% delle imprese analizzate)**, il che presuppone una totale assenza di nuove generazioni nella governance aziendale. Una maggiore diffusione di situazioni di questo tipo è presente tra le imprese di dimensioni micro e piccole, tra le imprese storiche o mature, oltre che in alcuni settori come chimica, materiali da costruzione, elettrodomestici, intermedi e meccanica, mentre dal punto di vista territoriale, è nel Mezzogiorno che si riscontra la maggior incidenza, anche per la particolare conformazione del tessuto economico del territorio caratterizzata dall'elevata presenza di imprese di dimensioni contenute.

La tipologia di passaggio generazionale più diffusa in Italia vede il mantenimento di proprietà e amministrazione in capo alla famiglia imprenditrice. L'ingresso di manager esterni in amministrazione e il mantenimento della proprietà in capo alla famiglia, tuttavia, sembrerebbe apportare maggiori benefici in termini di competitività aziendale. Questa strada è particolarmente diffusa tra le imprese del Nord-Est, poco percorsa invece nel Mezzogiorno.

Introduzione

Il COVID-19 ha innescato una crisi economica e una discontinuità così intense e veloci, che potrebbero indurre diversi imprenditori in età avanzata a lasciare le redini delle proprie imprese a soggetti più giovani. In questo contesto potrebbero intensificarsi i casi di passaggio generazionale e alcuni processi di consolidamento e aggregazione di imprese. Il tema del passaggio generazionale, quindi, si rivela di importanza strategica poiché riguarda da un lato la conservazione del patrimonio industriale italiano, composto per lo più da innumerevoli PMI legate saldamente da rapporti di filiera, e dall'altro la capacità di agganciare la rivoluzione tecnologica in corso e mantenere un posto di rilievo nella riorganizzazione delle catene del valore internazionali, che dopo una forte spinta alla globalizzazione potrebbero essere ridefinite su base regionale.

Quanto è urgente in Italia il ricambio generazionale tra le imprese manifatturiere? Con questo contributo desideriamo rispondere a questa domanda. Dopo un breve excursus della letteratura su questo tema (paragrafo 1), proporremo una panoramica sulla governance delle imprese manifatturiere italiane, analizzando in particolare l'età dei capi e dei componenti del board per quantificare la quota di imprese che nei prossimi anni potrebbe essere interessata dal passaggio generazionale (paragrafo 2). Successivamente, attraverso delle interviste ai gestori Intesa Sanpaolo, abbiamo individuato anche le azioni generalmente intraprese dalle imprese che si trovano ad affrontare questo tema e l'esito delle stesse in termini di aumento di competitività o insorgere di criticità (paragrafo 3).

1. Il problema successorio

Il passaggio generazionale rappresenta un evento fisiologico, inevitabile ma complicato che stanno affrontando e dovranno affrontare moltissime imprese nei prossimi anni. L'importanza riguarda sia il livello "micro" relativo al futuro dell'impresa stessa, che il livello "macro", nell'ottica della garanzia dei livelli di occupazione e del rispetto degli interessi di tutti gli stakeholders diretti e indiretti¹. Vi sono infatti importanti rischi legati al passaggio generazionale dovuti alla discontinuità che può influire negativamente sulle performance dell'azienda e decretarne talvolta addirittura il fallimento, provocando la conseguente perdita di posti di lavoro e la dispersione del patrimonio di conoscenze, di capacità manuali, di tradizioni, di legami con il territorio². La ricchezza dell'impresa, infatti, non consiste solo nei beni posseduti e nei redditi prodotti, ma anche nel sistema di valori, nel capitale umano e nel capitale intellettuale. Se gestito con consapevolezza e lungimiranza il delicato momento successorio può rappresentare anche un'importante opportunità per l'azienda per rilanciare i propri valori in un'ottica più moderna e innovativa. Il tema è così rilevante che anche l'Unione Europea ha emanato una raccomandazione per invitare gli Stati membri ad adottare misure per sensibilizzare gli imprenditori, creare un contesto finanziario favorevole, offrire strumenti di pianificazione della successione, assicurare la continuità in caso di decesso di uno dei soci o dell'imprenditore e incoraggiare fiscalmente l'imprenditore a trasferire la sua impresa a terzi, quando non vi sono successori nell'ambito della famiglia. Per ogni impresa, nell'ottica della tutela della continuità aziendale, è necessario adottare delle strategie affinché il passaggio generazionale non impatti negativamente, ma anzi diventi un'opportunità di trasferimento, non solo di quote e/o cariche, ma anche di know-how e di valori. La strategia principe consiste nel rimuovere anticipatamente il numero maggiore di cause di conflitti che si possono creare e che, immancabilmente, contrappongono vecchie e nuove generazioni, ovvero Junior e Senior, o diversi Junior tra di loro, disperdendo energie. In particolare, le contrapposizioni tra Senior e Junior dipendono quasi sempre da atteggiamenti differenti dovuti ai diversi momenti del ciclo di vita e a forti componenti psicologiche dovute alla soddisfazione personale e all'ambizione. Mentre il Senior si avvicina alla fine della propria vita lavorativa e deve abituarsi a delegare e incrementare il proprio impegno in attività extra-lavorative, lo Junior deve cimentarsi in ambiti nuovi con la paura di deludere e l'ambizione di riuscire. L'innalzamento della vita media protrae inevitabilmente la convivenza fra le generazioni in azienda, alle quali è richiesto uno sforzo di comprensione reciproca. Uno dei passaggi essenziali al fine di garantire la riuscita del passaggio generazionale consiste nello scollegare la vita dell'azienda dal ciclo di vita dell'imprenditore per evitare che un'eventuale stanchezza del proprietario dovuta all'età, alla modifica dei suoi obiettivi, motivazioni, aspirazioni e al suo bisogno di stabilità e di maggior spesa per sé e per i propri familiari influisca negativamente sulle performance aziendali. L'azienda infatti, immersa in uno scenario competitivo complesso e mutevole, ha bisogno di innovazione, continui cambiamenti per adattarsi al contesto esterno e di sempre nuovi investimenti per vincere la sfida della competitività.

Nonostante non esista una formula magica che garantisca un esito positivo, Assolombarda ha identificato sette condizioni per un passaggio generazionale di successo³:

1. distinguere l'impresa dalla famiglia (in caso di impresa familiare);
2. applicare un sistema di governance moderno (holding);

¹ Golinelli G.M. (2000).

² Secondo uno studio della Business Family Alliance, circa il 30% delle imprese familiari sopravvive con la seconda generazione; il 12% con la terza, infine solo il 3% continua a operare oltre la quarta generazione, <https://www.fbagr.org/resources/cited-stats/>

³ Assolombarda (2016), p.7-11.

3. valutare la "competenza" più della "appartenenza": privilegiare la meritocrazia;
4. definire (presto e bene) le regole per il cambiamento;
5. prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali;
6. pianificare l'obiettivo e il processo;
7. coinvolgere attori "terzi".

Queste indicazioni presuppongono che il passaggio generazionale avvenga mentre l'imprenditore è ancora in vita e nel pieno della sua attività in azienda, per poter trasferire le competenze e la capacità di comando in modo da poter costruire una governance adeguata senza provocare traumi.

Il passaggio generazionale potrebbe complicarsi quando l'impresa è di tipo familiare⁴. In questo caso, infatti, spesso l'imprenditore tende a ritenere che le fortune dell'azienda siano necessariamente legate ai suoi criteri di gestione e al suo stile, da perpetuare attraverso i suoi figli, i quali a loro volta possono avere idee o temperamenti molto diversi. E' lì che si insinua il conflitto, che assume due aspetti:

- Manageriale-razionale-pratico: legato ad aspetti organizzativi, finanziari, legali, societari e fiscali;
- Psicologico-Esistenziale-emozionale: legato all'età, al potere, all'esperienza e alle aspirazioni personali.

Spesso il modello operativo tipico dell'impresa familiare italiana è ritagliato sulla persona dell'imprenditore, la sua creatività, forza di volontà, determinazione, voglia di emergere e individualismo. Ciò vale in particolare quando il capo azienda è anche il fondatore della stessa. Il fondatore, infatti, vive l'azienda come una creazione propria, che si basa sulle sue doti e sui suoi sacrifici. È proprio da queste premesse che può nascere quell'atteggiamento contraddittorio del titolare che, da una parte, è consapevole della necessità di adeguamento a cicli evolutivi della sua impresa e della sua vita e, dall'altra, è restio a lasciare il comando alle nuove generazioni. Nella gran parte dei casi, gli imprenditori di prima generazione hanno costruito la loro attività seguendo l'intuito, piuttosto che programmando lo sviluppo degli affari, sostenuti in ciò da una consistente propensione al rischio e da condizioni esogene favorevoli. Avendo vissuto l'azienda in prima persona, spesso ritengono che il governo della stessa possa avvenire solamente accentrando in sé stessi tutte le decisioni. Il passaggio delle consegne diviene pertanto difficoltoso da gestire proprio perché non esiste una figura alternativa che possieda lo stesso vissuto e la stessa personalità dell'imprenditore.

Le imprese familiari sono presenti in tutti i Paesi del mondo e a seconda della realtà nazionale rappresentano tra il 65% e il 90% del totale delle aziende. L'Italia si colloca tra i paesi in cui il legame tra impresa e famiglia è più intenso: infatti l'85% delle aziende italiane può essere ritenuto

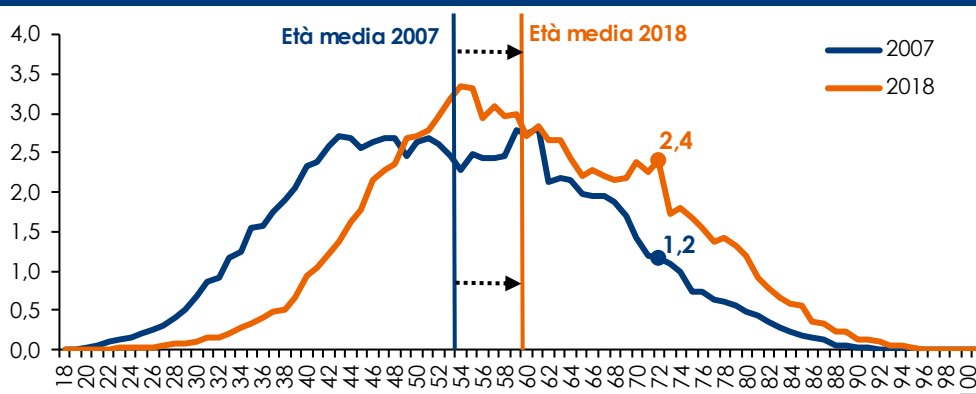
⁴ Si definisce "impresa familiare" un'azienda il cui capitale è controllato da una o più famiglie e in cui uno o più membri di queste famiglie prestano il proprio lavoro (manageriale o operativo). Caratteristica di base delle imprese familiari è il legame, e talvolta la commistione, tra la famiglia e l'impresa. Ogni realtà imprenditoriale familiare si differenzia dalle altre per proprie specificità, caratteristiche e per una propria storia, per questo è difficile categorizzare. Definizione contenuta in Dell'Atti A. (2007), p. 63. A questo proposito si consiglia la lettura di Devecchi C. (2013).

“family business”⁵. La famiglia costituisce un istituto molto forte e potente, che fuso con lo spirito imprenditoriale ha dato vita a numerosissime PMI e ad alcune grandi imprese private.

2. L'età dei capi impresa e le esigenze di passaggio generazionale

Per quantificare l'urgenza di passaggio generazionale tra le imprese italiane, proponiamo l'analisi di un campione di 42.137 imprese manifatturiere⁶ italiane censite nel nostro database interno ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database) per le quali, oltre ai dati di bilancio, siamo in possesso di informazioni anagrafiche su capi e amministratori, raccolte da Cerved, relative agli anni 2007 e 2018⁷. Ciò che è emerso è che in Italia si sta assistendo a un progressivo invecchiamento dei capi azienda. Nel grafico 1 si può osservare la distribuzione dei capi per età nel 2007 e nel 2018. Ciò che risulta evidente è uno spostamento verso destra della curva negli ultimi 11 anni, il che significa un aumento dell'età media dei capi per le imprese attive nel 2007 e ancora presenti sul mercato a dieci anni di distanza. L'età media dei capi del campione chiuso è passata infatti da 53 anni nel 2007 a 60 anni nel 2018⁸. Questo aspetto, che da un lato è fisiologico (i capi sono “invecchiati” insieme alle aziende), dall'altro dimostra che molto probabilmente nel decennio non si è provveduto a un ricambio al vertice con l'inserimento di nuove energie. Ad esempio, nel 2007 l'1,2% dei capi aveva 72 anni, mentre nel 2018 i capi settantaduenenni sono diventati il 2,4% del totale.

Fig. 1 – Distribuzione dei capi azienda per età (% sul totale, età indicata in ascissa)



Nota: campione di 42.137 imprese manifatturiere per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved sia relativi al 2007 che al 2018. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

⁵ 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 Regno Unito (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 e nel Regno Unito solo nel 10% (dati AIDAF - Associazione italiana delle aziende familiari: <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>). Valori analoghi emergono da CERIF (Associazione centro di ricerca sulle imprese di famiglia) contenuto in Oriani M., Zanaboni B. (01/03/2016).

⁶ Considerate le imprese con codici Ateco 2 digit dal 10 al 33.

⁷ Sono state considerate solo le imprese con un fatturato minimo di 400 mila euro nel 2016 e di 150 mila euro nel 2017 e nel 2018. Per ogni impresa appartenente al campione è stato individuato un solo capo. A seconda della natura giuridica dell'impresa è stato definito capo: il presidente, il socio accomandatario, il presidente del consiglio direttivo, il titolare firmatario, il presidente del comitato direttivo, il presidente del consorzio, il presidente del comitato esecutivo, l'amministratore unico, il socio rappresentante, il titolare, il proprietario o il liquidatore.

⁸ L'analisi esclude le imprese nel frattempo entrate sul mercato che molto probabilmente hanno capi azienda relativamente più giovani rispetto ad aziende con più anni di attività.

Per capire quanti capi siano o meno cambiati nel decennio, in riferimento al nostro campione chiuso, si è costruita una matrice in cui sulle righe è stata indicata l'età del capo azienda nel 2007 e sulle colonne l'età del capo nel 2018, indicando per ogni incrocio la percentuale di imprese del campione (Tab. 1).

Tab. 1 – Confronto età del capo azienda nel 2007 e nel 2018 (% sul totale campione)

		Età del capo nel 2018									
		18_28	29_40	41_50	51_60	61_65	66_70	71_75	76_80	81_85	OVER 85
Età del capo nel 2007	18_29	0,0	1,6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
	30_39	0,0	0,3	11,6	0,8	0,2	0,3	0,3	0,2	0,0	0,0
	40_49	0,1	0,5	1,4	22,2	0,6	0,3	0,2	0,2	0,1	0,0
	50_54	0,0	0,5	0,8	1,0	9,8	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0
	55_59	0,0	0,6	1,2	1,0	0,5	8,9	0,2	0,1	0,0	0,0
	60_64	0,0	0,4	1,6	0,9	0,3	0,4	8,2	0,1	0,0	0,0
	65_69	0,0	0,2	1,4	1,1	0,2	0,3	0,3	5,8	0,1	0,0
	70_74	0,0	0,1	0,6	1,4	0,2	0,1	0,1	0,2	3,0	0,0
	75_79	0,0	0,1	0,3	1,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	1,1
	80_84	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,2	0,1	0,1	0,0	0,4
	OVER 85	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0

Nota: campione di 42.137 imprese manifatturiere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Le celle evidenziate rappresentano le imprese per cui il capo è invecchiato naturalmente di 11 anni (o è stato sostituito da un capo nella stessa fascia d'età). La somma di queste celle rappresenta il 72,8% del nostro campione: si può quindi affermare che circa 3 imprese su 4 non abbiano modificato la propria posizione rispetto al tema del passaggio generazionale nel periodo considerato. Una quota del 22,3% ha effettuato il passaggio generazionale inserendo in azienda un capo più giovane, mentre il 4,9% ha modificato il capo negli ultimi 11 anni, sostituendolo con uno più anziano.

Tab. 2 – Modifiche delle età dei capi azienda negli ultimi 11 anni e passaggio generazione (% per tipologia sul totale campione)

	Quota % di aziende
Capo invecchiato naturalmente di 11 anni o sostituito con uno della stessa fascia d'età	72,8
Capo impresa sostituito: il nuovo capo è più giovane	22,3
Capo impresa sostituito: il nuovo capo è più anziano	4,9

Nota: campione di 42.137 imprese manifatturiere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Assumendo che il passaggio generazionale cominci ad avere un carattere di urgenza quando il capo si avvicina alla soglia dei 65 anni⁹, si è poi suddivisa la matrice in 4 quadranti.

Sono state definite come "passaggio generazionale non urgente" le situazioni in cui l'impresa sia nel 2007 che nel 2018 è guidata da un capo fino a 65 anni (Tab. 1, quadrante in alto a sinistra). Si tratta del 58,5% del campione, composto per il 45,2% da imprese che non hanno cambiato capo, per l'11,3% da aziende che hanno modificato il capo con una persona più giovane e per il 2% dei casi con un ricambio che ha visto l'ingresso di un capo di età maggiore rispetto a quello precedente. In questa categoria, esiste comunque una quota di imprese che nei prossimi 5 anni

⁹ Nell'analisi dei dati Cerved, è stata considerata la soglia dei 65 anni come limite per l'attivazione del passaggio generazionale, perché molto vicina all'età pensionabile. Tuttavia, ciò non vuole indicare necessariamente l'età di abbandono dell'attività lavorativa da parte del capo azienda, ma il tempo massimo per l'avvio del processo di introduzione di nuove forze nel vertice aziendale per poter garantire un numero di anni di compresenza adeguato tra generazioni diverse, affinché il passaggio generazionale sia un processo pianificato e non un evento da gestire.

si troverà ad affrontare il problema del passaggio generazionale: l'11,6% del totale del campione infatti ha un capo attualmente nella fascia d'età 61-65 anni.

Nel quadrante in alto a destra, invece, si trovano le aziende che nel 2007 avevano un capo under 65 e oggi si trovano ad avere un capo over 65. Nella Tabella 3 sono indicate con la categoria "passaggio generazionale da risolvere" e sono il 20,4% del totale. La maggioranza di queste (17,2%) si trovano in questa situazione perché non hanno affrontato il tema del passaggio generazionale, non modificando il capo, mentre il 2,7% ha cambiato il capo con uno più anziano e solo nello 0,4% dei casi il passaggio è avvenuto con un nuovo capo più giovane, ma non abbastanza.

Il 12,7% delle imprese, invece, si trova nel quadrante in basso a destra (denominato "passaggio generazionale non risolto") non avendo affrontato il tema del passaggio generazionale: si tratta della situazione più grave, rappresentata dalle imprese che aveva l'urgenza di gestire il passaggio generazionale già nel 2007 e ora si ritrova ancora nella stessa situazione. Nel 10,4% dei casi non c'è stato ricambio, nel 2,2%, invece, il ricambio c'è stato, con un nuovo capo più giovane del precedente, ma sempre over 65.

L'ultima categoria è invece quella delle imprese che si trovano nel quadrante in basso a sinistra e che nell'arco degli ultimi 11 anni hanno dovuto affrontare il tema del passaggio generazionale e l'hanno fatto ("passaggio generazionale affrontato e risolto"), sostituendo il capo con uno più giovane (8,3%). Per l'1,2% delle imprese però a breve il tema dovrà essere riaffrontato perché il capo attualmente in carica ha tra i 61 e i 65 anni.

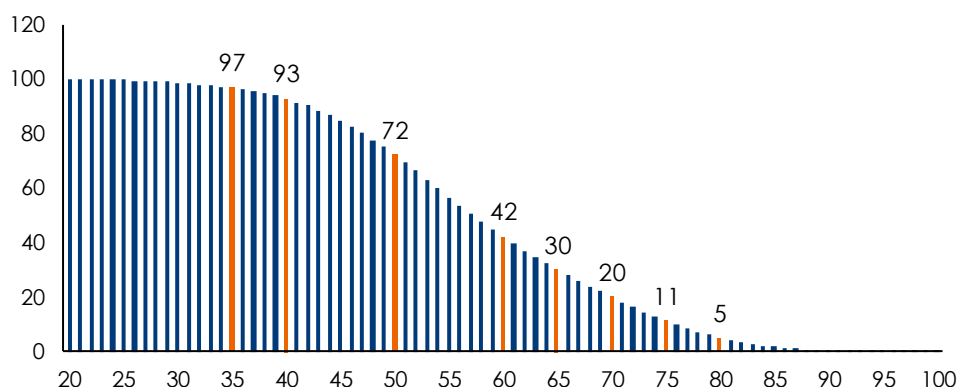
Tab. 3 – Attuale posizione dell'azienda in tema di passaggio generazionale (% su totale campione)

	Quota % di aziende nella fase
Passaggio generazionale non urgente (capo under 65 sia nel 2007 che nel 2018)	58,5
Passaggio generazionale da risolvere (capo under 65 nel 2007 e over 65 nel 2018)	20,4
Passaggio generazionale non risolto (capo over 65 già dal 2007)	12,7
Passaggio generazionale affrontato/risolto (capo over 65 nel 2007 e under 65 nel 2018)	8,3

Nota: campione di 42.137 imprese manifatturiere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Dalla sola analisi dei capi impresa sembrerebbe emergere un certo immobilismo nella direzione aziendale e una tendenza ad affrontare (o meglio a rimandare) il passaggio del testimone alla guida dell'impresa all'ultimo minuto, più come evento che non come processo, senza troppa programmazione. Solo il 54,1% delle imprese ha un capo fino a 60 anni, la rimanente parte del campione è composta per il 12,8% da imprese con un capo tra i 61 e i 65 anni (passaggio generazionale da affrontare a breve) e per il 33,1% da imprese guidate da un capo con più di 65 anni (passaggio generazionale urgente). Tuttavia, il fatto di avere un capo over 65 non significa totale mancanza di preparazione al passaggio generazionale. Nel prosieguo della trattazione verrà approfondito questo aspetto considerando anche l'età dei membri del board.

Se ci si concentra sugli ultimi dati disponibili (2018) il campione di analisi si amplia, salendo a 72.552 imprese manifatturiere, per le quali si ha a disposizione il dato sull'età sia del capo che degli amministratori. La distribuzione del nuovo campione per fasce d'età dei capi è simile a quella del campione ristretto. Dalla figura 2 emerge come solo il 3% delle imprese del campione abbia un capo con meno di 35 anni e solo il 7% un capo con meno di 40 anni. Al contrario, il 72% delle imprese analizzate ha un capo con più di 50 anni; per ben il 42% la persona al vertice dell'azienda ha più di 60 anni e per circa il 30% più di 65.

Fig. 2 – Quota % di imprese con il capo che ha almeno l'età indicata in ascissa

Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Le imprese con capo over 65 hanno un peso più rilevante in termini di fatturato (31,1%) e addetti (32,7), probabilmente per la forte incidenza su questa categoria delle imprese di dimensioni medio-grandi (quasi il 20% del totale). Le imprese con capo under 40, invece, in termini di fatturato e addetti risultano meno rilevanti (è attribuibile a queste imprese solo il 2% del fatturato complessivo e il 3,4% degli addetti), probabilmente per la gran presenza di micro imprese (65%) e start-up (oltre il 50%) in questa categoria, come si vedrà nel corso della trattazione.

Tab. 4 – Incidenza delle imprese per categoria (anno 2018)

	Numerosità (%)	Fatturato (%)	Addetti (%)
Capo Under 40	7,0	2,0	3,4
Capo over 65	28,1	31,1	32,7

Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Per completare l'analisi del passaggio generazionale, si sono poi considerati anche gli amministratori che compongono il board aziendale (Tab. 5). Sono infatti ben diversi i casi di imprese guidate da ultrasessantacinquenni senza amministratori "più giovani" nel consiglio di amministrazione e i casi di imprese guidate da capi over 65, ma con giovani amministratori nel board. L'obiettivo è quello di evidenziare l'eventuale inizio di un processo di passaggio generazionale attraverso l'introduzione di un giovane in azienda in compresenza con il capo over 65. Le imprese con capo over 65 sono state pertanto suddivise in quattro sottocategorie. I casi in cui il passaggio generazionale dovrà essere affrontato con più urgenza sono quelli in cui anche tutti gli amministratori sono over 65. Questo si verifica nel 12% dei casi (5,3% il peso in termini di fatturato e 7,3% in termini di addetti). A questi si aggiunge un ulteriore 6% di imprese che hanno il board con almeno il 50% dei membri over 65 e nessun under 40. Solo l'1,5%, nonostante abbia un board a maggioranza over 65, ha inserito almeno un giovane (under 40) tra gli amministratori. Esiste poi un 8,6% di imprese con capo over 65, ma un board con la maggioranza degli amministratori under 65.

Tab. 5 – Distribuzione dei capi per fasce d'età (%)

	Numerosità (%)	Fatturato (%)	Addetti (%)
Capo over 65	28,1	31,1	32,7
Tutto il board over 65 (nessun under 40)	12,0	5,3	7,3
Almeno il 50% del Board over 65 e nessun under 40	6,0	6,4	7,2
Almeno il 50% del Board over 65 e almeno un under 40	1,5	1,3	1,5
Meno del 50% del Board over 65	8,6	18,1	16,6
Capo tra 40 e 65 anni	64,9	66,9	63,9
Capo under 40	7,0	2,0	3,4
Totale	100,0	100,0	100,0

Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Assumendo che il passaggio generazionale sia più urgente per imprese con capo over 65 e tutto il board over 65, e che sia invece già stato almeno in parte affrontato in presenza di un capo under 40, ci si è focalizzati su queste categorie per conoscerle meglio approfondendo diversi aspetti: la dimensione aziendale, l'anzianità dell'azienda, il settore di appartenenza e la collocazione geografica.

L'analisi dell'età di capi e amministratori per dimensioni aziendali¹⁰ delle imprese nel campione di riferimento (Tab. 6) evidenzia come all'aumentare delle dimensioni aziendali, aumenti la quota di capi over 65 (passando dal 22,9% delle micro imprese al 38,6 e 35,8% delle medie e delle grandi) e diminuisca la quota di capi under 40 (dal 9,5% delle micro all'1,4% nelle grandi imprese). Alla luce di questi dati, il tema del passaggio generazionale sembrerebbe riguardare in particolare le imprese di maggiori dimensioni. La situazione si ribalta invece tenendo in considerazione anche il board: le imprese più grandi, che nell'analisi limitata al capo over 65 sembravano essere quelle con maggior urgenza di passaggio generazionale, hanno una quota molto bassa di casi con capo e board completamente over 65 (5,5%). I dati riferiti al board potrebbero essere condizionati dal fatto che le micro imprese considerate hanno un board più piccolo, composto in media da 1,7 membri, mentre le grandi hanno un board più ampio, composto mediamente da 4,2 persone, in cui più facilmente sono stati introdotti dei membri di età inferiore. In termini numerici, pertanto, sono soprattutto le imprese più piccole a dover affrontare nel breve termine il passaggio generazionale: oltre il 12% di imprese piccole o micro non hanno inserito under 65 nella governance aziendale.

Tab. 6 – Governance e dimensioni aziendali (incidenza % sul totale per categoria)

	Capo under 40	Capo over 65	Capo e tutto il board over 65
Grandi	1,4	35,8	5,5
Medie	2,6	38,6	9,0
Piccole	5,8	30,9	12,4
Micro	9,5	22,9	12,8
Totale	7,0	28,1	12,0

Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 5.109 con capo under 40, 20.374 con capo over 65 e 8.679 con capo e tutto il board over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Vi è anche una correlazione tra anno di fondazione dell'impresa ed età del capo azienda¹¹. In particolare, quasi la metà delle imprese storiche ha un capo con più di 65 anni, il 17% ha tutto il board e il capo over 65 e solo il 2,2% ha un capo under 40. Anche le imprese mature mostrano una situazione del tutto simile. La quota di capi over 65 inizia a diminuire in presenza di imprese nate tra il 1990 e il 1999 (le adulte), scendendo a circa il 30%. In questo caso comunque non aumenta di molto la quota di capi under 40, che non arriva al 3%. Maggior presenza di giovani viene rilevata nelle start-up (le imprese nate dopo il 2010), dove i capi under 40 superano gli over 65 (18,3% vs 13,6%) e solo il 7,4% delle imprese ha un board e capo composto interamente da ultra 65enni.

¹⁰ In base ai dati di fatturato 2018, sono state considerate "grandi" le imprese con più di 50 milioni di euro di fatturato, "medie" le imprese con fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro di fatturato, "piccole" tra 2 e 10 milioni di euro e "micro" sotto i 2 milioni di euro.

¹¹ La classificazione in base all'età di costituzione dell'impresa considera "storiche" le imprese nate prima del 1980, "mature" le imprese nate tra il 1980 e il 1989, "adulte" le nate tra il 1990 e il 1999, "giovani" le nate tra il 2000 e il 2009 e "start-up" dal 2010 in poi.

Tab. 7 – Governance e anno di costituzione dell'azienda (incidenza % sul totale per categoria)

	Capo under 40	Capo over 65	Capo e tutto il board over 65
Storiche	2,2	47,2	17,0
Mature	2,5	41,2	16,9
Adulte	2,9	29,7	12,7
Giovani	7,5	19,4	9,0
Start-up	18,3	13,6	7,4
Totale	7,0	28,1	12,0

Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Alcune differenze sono riscontrabili anche tra settori economici, sia nella quota di imprese con capo over 65 (che varia dal 35,2% della chimica al 24,9% della produzione di altri mezzi di trasporto non automotive), sia nella presenza di un capo under 40.

Alcuni settori si mettono in luce per un buon posizionamento in termini di passaggio generazionale: ad esempio la **farmaceutica**, sebbene conti una quota di capi under 40 minore (2,5%), ha anche la minor quota di imprese con urgenza di passaggio generazionale (8,4%), determinata da capo e intero board over 65. Ciò è dovuto a una incidenza particolarmente elevata di imprese di dimensioni medio-grandi (quasi il 60% del campione contro una media generale del 15%), maggiormente strutturate e più aperte all'ingresso di soggetti giovani nel CdA, generalmente più ampio. La bassa percentuale di under 40 al comando è invece spiegata dalla maggior incidenza di imprese "storiche", più difficilmente guidate da soggetti giovani. Il settore con maggior presenza di capi under 40, invece, è quello dei **mezzi di trasporto non automotive** (aerospazio, navale e ferroviario) grazie alla maggior quota di imprese micro o piccole, soprattutto nella cantieristica navale.

Vi sono poi dei settori che sono caratterizzati da necessità di passaggio generazionale più stringenti (per la maggior quota di imprese con capo e intero board over 65). Tra questi si evidenziano la **chimica**, gli **elettrodomestici** e i **materiali da costruzione**, sui quali incidono le caratteristiche delle imprese: per la chimica e gli elettrodomestici, un'elevata presenza di aziende "storiche" (circa il 20% contro una media generale del 14%), per i materiali da costruzione, la maggior incidenza di imprese piccole e micro nel campione (quasi il 90%).

Tab. 8 – Governance e settore economico dell'azienda (incidenza % sul totale per categoria)

	Capo under 40	Capo over 65	Capo e tutto il board over 65
Chimica	4,7	35,2	13,5
Elettrodomestici	5,7	30,3	13,5
Prodotti e materiali da costruzione	6,6	28,8	13,4
Largo consumo	4,7	33,0	12,8
Meccanica	4,9	33,1	12,6
Altri intermedi (non chimica)	6,8	29,7	12,6
Metallurgia e prodotti in metallo	7,3	28,1	12,2
Sistema Moda	9,1	26,0	12,2
Editoria e stampa	6,8	27,4	12,0
Mobili	7,7	27,4	12,0
Altri mezzi di trasporto (non automotive)	9,7	24,9	11,2
Alimentare	8,8	25,9	11,1
Elettrotecnica ad elettronica	5,5	27,8	10,9
Energia ed estrazione	6,5	28,2	10,5
Automotive	6,4	26,7	10,2
Oreficeria	5,9	26,2	9,9
Farmaceutica	2,5	29,3	8,4
Totale	7,0	28,1	12,0

Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere. I settori economici sono ordinati per quota di imprese con capo e tutto il board over 65 decrescente. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, il Nord-Ovest si evidenzia per contare la quota maggiore di imprese con capo over 65: il 32,3%, con Lombardia e Piemonte ai primi posti tra le

regioni italiane (rispettivamente la quota di capi over 65 corrisponde per queste due regioni a 32,6% e 31,7%). A seguire, con 5 punti di distacco, il Nord-Est (27,3%), poi il Centro (26,7%). Nel Mezzogiorno invece la quota di imprese con capo over 65 è particolarmente bassa (19,8%), soprattutto in regioni come Calabria e Campania (rispettivamente 16,5% e 17,5%).

Ma se estendiamo l'analisi a tutto il board, l'area in cui si rileva un'incidenza maggiore di imprese con capo e amministratori over 65 è proprio il Mezzogiorno (15%), in cui spiccano Abruzzo (18,8%) e Sardegna (17,6%). Al secondo posto il Centro (13,4%), trainato dal Lazio (18,7%), a seguire il Nord-Ovest (12,1%), con Lombardia sopra alla media nazionale (12,5%) e il Nord-Est (9,7%), che invece si contraddistingue per avere una quota particolarmente bassa di imprese con amministratori completamente over 65 soprattutto in Trentino-Alto Adige (6,6%).

Il Mezzogiorno, d'altro canto, si mette in luce per una quota di imprese con capi under 40 doppia rispetto alla media italiana (14,3% vs 7%); le otto regioni che compongono l'area si trovano ai primi posti tra le regioni italiane, con in testa la Calabria (18,9%), il Molise (16,9%), la Campania (15,8%), e la Sicilia (15,3%). Al secondo posto tra le macro-regioni troviamo il Centro con l'8%, a seguire Nord-Est (5,6%) e Nord-Ovest (5,2%). Fanalino di coda delle regioni italiane per quota di capi under 40 sono Valle d'Aosta (4,1%), Emilia-Romagna (4,6%), e Liguria (4,9%).

Da questa panoramica sembrerebbe emergere una minor necessità di passaggio generazionale nelle imprese del Nord-Est, condizionato da una incidenza maggiore di imprese storiche e mature rispetto alla media italiana. Si distingue, invece, il Mezzogiorno per una maggior introduzione di giovani in ruoli apicali nelle imprese, anche grazie alla maggior presenza di imprese di più recente costituzione e di piccole dimensioni. Contestualmente il Mezzogiorno si evidenzia anche per una quota di imprese con capo e board over 65 molto alta. Questa apparente contraddizione si spiega poiché proprio le piccole dimensioni aziendali condizionano la governance rendendo più difficoltoso rinnovare il board.

Tab. 9 – Governance e ripartizione geografica e regioni (incidenza % sul totale per categoria)

	Capo under 40	Capo over 65	Capo e tutto il board over 65
Mezzogiorno	14,3	19,8	15,0
Abruzzo	11,3	26,0	18,8
Sardegna	10,1	26,1	17,6
Basilicata	13,3	18,4	15,2
Puglia	13,0	18,8	15,1
Campania	15,8	17,5	13,9
Sicilia	15,3	21,0	14,4
Molise	16,9	19,0	12,0
Calabria	18,9	16,5	13,0
Centro	8,0	26,7	13,4
Lazio	8,7	26,3	18,7
Marche	9,5	25,9	13,1
Toscana	7,0	27,1	11,5
Umbria	8,0	28,3	10,4
Nord-Ovest	5,2	32,3	12,1
Lombardia	5,1	32,6	12,5
Liguria	4,9	29,7	11,6
Piemonte	5,6	31,7	11,0
Valle D'Aosta	4,1	24,3	10,8
Nord-Est	5,6	27,3	9,7
Emilia-Romagna	4,6	29,8	10,8
Veneto	6,0	26,3	9,3
Friuli-Venezia Giulia	6,0	26,8	8,7
Trentino-Alto Adige	9,1	18,1	6,6
Totale	7,0	28,1	12,0

Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere. Le macro-ripartizioni geografiche e le regioni che le compongono sono ordinate per quota di imprese con tutto il board over 65 decrescente. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

3. Le modalità per affrontare il passaggio generazionale: criticità e opportunità

L'analisi si conclude presentando i risultati di una nostra indagine sui colleghi delle filiali imprese di Intesa Sanpaolo sul tema del passaggio generazionale, per raccogliere informazioni sulle imprese clienti, vale a dire le tipologie di passaggio generazionale adottate e gli effetti sull'evoluzione delle imprese. Le interviste sono state effettuate nel 2017 e hanno coinvolto 1.735 gestori imprese, in grado di esprimere valutazioni su circa 125.000 imprese clienti. I colleghi hanno fornito informazioni sulle azioni intraprese dalle imprese interessate da passaggio generazionale e sugli effetti che queste scelte hanno avuto in termini di miglioramento della competitività aziendale o nascita di criticità. Dalle indicazioni ricevute risulta che nei cinque anni precedenti (cioè tra il 2012 e il 2017) circa il 4% dei clienti è stato interessato dal passaggio generazionale. Questo dato sembra essere congruente con quanto rilevato nel primo paragrafo dell'analisi in cui emerge che la quota di imprese che tra il 2007 e il 2018 (in undici anni quindi, ovvero più del doppio degli anni su cui si sono espressi i gestori) ha affrontato/risolto il passaggio generazionale è pari al 8,3% (cfr Tab. 3). Se pertanto si tiene conto della diversa lunghezza dei periodi di analisi, si ottengono dati molto vicini tra loro¹².

Le risposte dei colleghi ci forniscono, almeno indirettamente, la lettura data al fenomeno dagli imprenditori. Da quanto risulta dalla survey, nei prossimi cinque anni la quota di imprese clienti interessata da passaggio generazionale è prevista in lieve aumento: il 4,7%¹³.

La via più praticata in caso di passaggio generazionale è quella interna, ossia il mantenimento sia della proprietà che della gestione in famiglia. Questa strada viene percorsa quasi dal 70% delle imprese che affrontano il tema del passaggio generazionale, con picchi del 77,4% nel Mezzogiorno. Circa il 13% delle imprese affronta invece un cambio di proprietà: le motivazioni potrebbero essere il disaccordo tra gli eredi, la mancanza degli stessi o disinteresse a proseguire l'attività. Questa casistica è maggiormente diffusa nel Nord-Est (15,1%), poco praticata invece nel Mezzogiorno (8,6%). Le aziende del Mezzogiorno sembrano anche meno propense a favorire l'ingresso di manager esterni in azienda (8% a fronte di una media italiana dell'11,9%), preferiscono infatti mantenere anche il controllo della gestione in famiglia. Nord-Est e Centro si collocano sopra la media, rispettivamente con una quota di imprese in cui si sceglie l'ingresso in amministrazione di nuovi manager, pur mantenendone la proprietà, nel 13,9 e 13,3% dei casi.

Tab. 10 – Tipologie di passaggio generazionale praticate dalle imprese (% sul totale)

	Italia	Nord-Ovest	Nord Est	Centro	Mezzogiorno
Proprietà e amministrazione rimane in famiglia	69,2	69,9	65,6	64,6	77,4
Il cambio di proprietà	12,9	13,9	15,1	13,2	8,6
Ingresso di manager esterni ma proprietà in famiglia	11,9	11,9	13,9	13,3	8,0
Altro	6,0	4,2	5,5	8,9	6,0

Domanda: In quante di queste imprese il passaggio generazionale ha visto: A. Sia la proprietà che l'amministrazione rimane in capo alla famiglia; B. Cambio di proprietà dell'impresa; C. Ingresso di manager esterni in amministrazione, ma la proprietà rimane in capo alla famiglia; D. Altro. Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

Proprio quest'ultima casistica, quella in cui il passaggio si realizza con l'ingresso di manager esterni e il mantenimento della proprietà in famiglia, sembrerebbe essere secondo i gestori intervistati quella in grado di apportare i maggiori benefici in termini di competitività aziendale (il 30,3% dei gestori percepisce un miglioramento competitivo delle aziende che hanno affrontato

¹² Si precisa che le interviste ai colleghi sono state realizzate chiedendo un parere sul totale economia. L'analisi effettuata nei paragrafi precedenti si riferisce esclusivamente al manifatturiero.

¹³ La quota di imprese clienti interessate da passaggio generazionale nei prossimi cinque anni è nettamente più bassa rispetto ai dati sulla distribuzione per età degli imprenditori della sezione precedente. Sembrerebbe, quindi, che il tema del passaggio generazionale sia affrontato nella realtà molto dopo il compimento dei 65 anni. Infatti, una percentuale prossima al 4,7% rappresenta la quota di imprese con capo di 74 anni e tutto il board over 65.

un passaggio generazionale con questa modalità e solo il 14,6% rileva invece criticità). Maggiori criticità si evidenziano nella casistica riguardante il cambio di proprietà (24,3%) dove però è significativa anche la percentuale di imprese che registra un miglioramento (25,1%). Meno criticità, ma anche meno opportunità si presentano invece quando il passaggio è realizzato completamente (sia per la proprietà sia per il management) all'interno della famiglia, la via più praticata, ma anche la meno traumatica per l'impresa stessa e i suoi stakeholders.

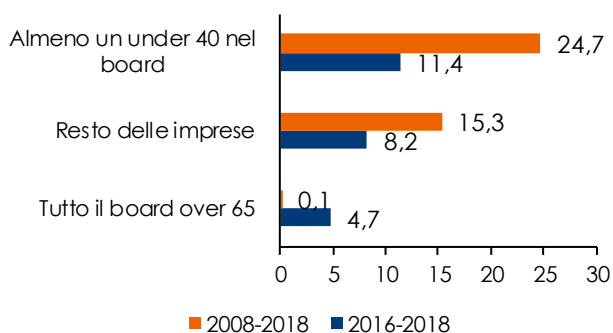
Tab. 11 – Percezione dei gestori sull'efficacia del passaggio generazionale nelle imprese clienti (quota %)

	Miglioramento	Criticità
Ingresso di manager esterni ma proprietà rimane in famiglia	30,3	14,6
Il cambio di proprietà	25,1	24,3
Proprietà e amministrazione rimane in famiglia	17,7	12,2

Domanda: Miglioramento: % di gestori che dichiara di aver osservato un miglioramento competitivo delle aziende clienti in seguito al passaggio generazionale, Criticità: % di gestori che dichiara di aver osservato criticità nelle aziende clienti in seguito al passaggio generazionale. Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

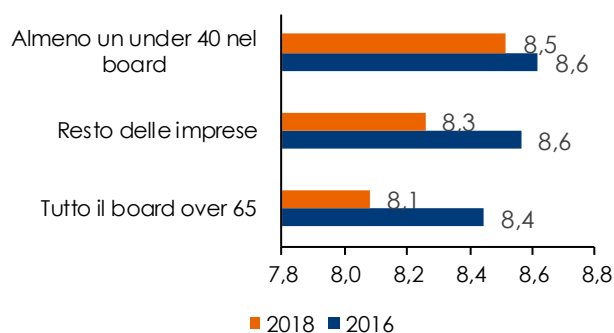
Favorire l'ingresso di giovani e nuove energie nel board aziendale può apportare notevoli benefici: innanzitutto per la maggior propensione all'innovazione: tra le start up innovative, si rileva una maggior incidenza di imprese a prevalenza giovanile (il 18%) rispetto al totale delle imprese condotte da giovani in Italia (8,7%). Anche dal punto di vista dell'economia "verde", sono tanti i giovani imprenditori che investono in tecnologie, prodotti e servizi a minor impatto ambientale: secondo un'indagine di Unioncamere tra le imprese giovanili manifatturiere, il 47% ha investito nella green economy nel passato triennio, contro il 23% delle altre imprese. Dall'analisi sui dati interni di Intesa Sanpaolo emergono anche risultati migliori, in termini di crescita di fatturato e redditività, quando c'è una componente giovanile nel board aziendale: nel periodo 2016-18, le aziende con almeno un amministratore under 40 hanno registrato una crescita mediana del fatturato dell'11,4% contro il 4,7% delle imprese con tutto il board over 65 e l'8,2% del resto delle imprese. Il fenomeno risulta ancora più evidente se consideriamo il lungo periodo (2008-18): le imprese che hanno almeno un under 40 nel board sono state caratterizzate da una crescita mediana del fatturato del 24,7%, quelle con tutto il board over 65 sono rimaste sostanzialmente ferme, in crescita del 0,1% le altre imprese. La presenza di under 40 nel board ha effetti positivi sulla crescita in ogni classe di età delle imprese: ad esempio nelle imprese storiche la crescita del fatturato nel 2016-18 è stata pari all'8,4% per le aziende con almeno un giovane nel board vs il 4,6% per le imprese con tutto il board composto da over 65. Stesse considerazioni valgono per quanto riguarda la redditività.

Fig. 3 – Evoluzione del fatturato (variazione %, mediana)



Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 8.679 con capo e tutto il board over 65 e 14.601 con almeno un under 40 nel board. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 4 – Evoluzione dell'EBITDA Margin (% , mediana)



Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 8.679 con capo e tutto il board over 65 e 14.601 con almeno un under 40 nel board. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Il passaggio generazionale può quindi contribuire al rilancio competitivo delle imprese. Non va però dimenticato che la metà delle imprese italiane incontra ostacoli. Secondo i dati raccolti da Istat nel Censimento permanente sulle imprese, le principali difficoltà rilevate riguardano aspetti

legali, fiscali o burocratici (criticità dichiarata da quasi un terzo delle imprese che ha riscontrato ostacoli), percentuale che raggiunge il 37,3% per le imprese meridionali. Non mancano inoltre le imprese che segnalano difficoltà nel trasferire competenze (il 27% nel Mezzogiorno, percentuale allineata alla media italiana), difficoltà economiche e finanziarie (29,1% nel Mezzogiorno, dato leggermente più alto della media nazionale), conflitti familiari (quasi un'azienda su 10 nel Mezzogiorno, 8,9% in Italia). L'assenza di successori interessati e/o qualificati sembra essere invece una difficoltà meno presente nel Sud: si tratta di un ostacolo dichiarato da circa un'impresa meridionale su quattro, contro quasi un terzo della media nazionale.

Tab. 12 - Ostacoli del passaggio generazionale (in % imprese che hanno incontrato difficoltà)

	Italia	Nord-Ovest	Nord Est	Centro	Mezzogiorno
Difficoltà burocratiche, legislative e/o fiscali	32,9	31,6	30,7	32,4	37,3
Assenza di eredi o successori interessati e/o qualificati	32,9	35,8	38,3	32,5	24,2
Difficoltà nel trasferire competenze/contatti con clienti e fornitori	27,2	27,3	25,1	29,8	27,0
Difficoltà economiche e/o finanziarie	26,3	26,0	23,4	26,9	29,1
Altri ostacoli	11,9	11,2	12,5	11,8	12,3
Conflitti familiari	8,9	8,7	9,5	7,3	9,6

Fonte: Istat - Censimento permanente imprese - 2018

4. Conclusioni

Il passaggio generazionale è un tema molto importante per la sopravvivenza dell'impresa, interessa un gran numero di aziende italiane, dal momento che circa il 30% del nostro campione di imprese manifatturiere ha un capo over 65 e circa il 12% ha anche un board tutto over 65.

Le imprese grandi sembrerebbero essere le più interessate dal problema in quanto quelle in cui la quota di capi over 65 è maggiore; tuttavia, considerando anche il board, risulta evidente come in questa tipologia di imprese siano spesso inserite anche delle risorse più giovani. Tra le micro-imprese, invece, si ritrova una quota minore di aziende con capo over 65 e questo farebbe presupporre un problema di passaggio generazionale meno accentuato; tuttavia, una quota nettamente più alta di imprese con tutto il board over 65 rende evidente come in questi casi l'identificazione azienda-imprenditore sia molto più forte. La mancanza di gestione di questo aspetto comporta dei grossi rischi per la sopravvivenza dell'impresa al suo attuale capo. Pertanto, un board più grande rende maggiore la probabilità dell'inserimento di almeno un elemento più giovane, mentre nelle micro-imprese è alta la probabilità di identificazione dell'azienda con il proprietario ed elevato il rischio di non sopravvivenza dell'azienda se il passaggio generazionale non viene affrontato e gestito per tempo.

Qualunque sia la dimensione aziendale, gli studiosi sono d'accordo nell'affermare che l'ideale sarebbe avere un approccio lungimirante e anticipatore al tema, il che significherebbe pianificare la successione durante tutto l'arco di vita della propria gestione cercando di allentare l'identificazione dell'azienda con il suo capo per tempo, per preparare l'impresa ad affrontare un cambio di *leadership* in modo poco traumatico. Una visione unicamente orientata al business potrebbe compromettere i legami familiari; al contrario, altri approcci che privilegiano le dinamiche familiari rispetto al business potrebbero essere molto rischiosi per la sopravvivenza dell'impresa. In quest'ultimo caso, l'aspetto più delicato della questione consiste nella comprensione da parte dell'imprenditore che pensare da "proprietario" non è pensare da "manager" e che le competenze manageriali e l'attitudine imprenditoriale non necessariamente si tramandano ai figli. Per fare in modo che il passaggio generazionale possa essere efficace, una soluzione consiste nel non sovrapporre mai ruoli professionali e ruoli personali, separando i rapporti affettivi da quelli aziendali. Il capo, individuando i reali punti di forza e di debolezza e analizzando aspettative, competenze, capacità e profili caratteriali dei

familiari, potrebbe capire chi possiede le caratteristiche per guidare l'azienda in modo profittevole e con quale ruolo (manager, proprietario o entrambi contestualmente).

Al fine di minimizzare i rischi relativi al passaggio generazionale la letteratura suggerisce in modo prevalente di gestire questo evento non come un singolo momento, ma come un processo composto da fasi consecutive e concatenate che nel complesso può durare anni:

- maturazione personale dei giovani;
- ingresso dei giovani in impresa;
- convivenza genitori-figli;
- subentro ai genitori e presa di comando da parte dei giovani.

Più che di passaggio generazionale si dovrebbe parlare di affiancamento generazionale, evidenziando che il passaggio dovrebbe essere graduale e accompagnato da un periodo di convivenza delle due generazioni. La comunicazione continua e rispettosa dovrebbe essere alla base della relazione, al fine di creare un ambiente di lavoro equilibrato e costruttivo. Progettare un percorso di sviluppo in base alle attitudini dei singoli designati e alle peculiarità del business risulta premiante. La nuova dirigenza dovrebbe entrare in carica godendo del pieno sostegno della vecchia generazione che nella fase di compresenza le ha "preparato il terreno" e che è ormai in grado di accettare anche importanti cambi di rotta di strategia da parte dei successori. Talvolta l'ausilio di professionisti esterni all'impresa può costituire un fattore di successo se capaci di acquisire la fiducia di tutti i membri della famiglia, creare consenso e assicurare un adeguato flusso informativo tra gli attori interessati.

La crisi in corso potrà rappresentare un fattore di accelerazione dei processi di passaggio/affiancamento generazionale, rendendo più urgente affrontare il tema. Sarà importante, quindi, da parte del Governo pensare a politiche industriali per favorire e gestire concretamente la transizione, anche nell'ottica di poter accedere ai fondi Next Generation EU.

Bibliografia e sitografia

Airoldi G., Amatori F., Invernizzi G. (1995), *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano.

Airoldi G., Forestieri G. (1998), *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano.

Alberti F. (2014), *La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità*, aprile.

Assolombarda (2016), *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, dispensa 06.

Bauer M. (1997), *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Nuova Italia Scientifica, Roma.

Beltrametti L. (2015), *Scenari Industriali*, n.6, Novembre 2015, Centro Studi Confindustria.

Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 3^a ed.

Bertodi B., Corsico F. (2015), *Manager di famiglia*, Gruppo24Ore, Milano.

Bianchi M., Giacomelli S., Paces A.M., Trento S. (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna.

Camuffo A., Costa G. (1990), *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova.

Capasso A. (1996), *Assetti proprietari e governo d'impresa*, Cedam, Padova.

Casalino N. (2012), *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam.

Corbetta G. (1995), *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano.

Corbetta G., Minichilli A., Quarato F. (2015), *Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane, VII Rapporto*.

Corbetta G., Quarato F. (2016), *Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane*, ottava edizione, novembre.

Cozzi G., Genco P. (1993), *Proprietà familiare e struttura del sistema finanziario nazionale*, Atti del convegno "Economia e Politica Industriale dal 1973 al 1993", Università commerciale L. Bocconi, Milano.

Cucculelli M., Micucci G. (2008), *Working paper: Family succession and firm performance: evidence from Italian family firms*, Banca d'Italia, giugno, n.680.

Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore Bari.

Demattè C., Corbetta G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo.

Devecchi C. (2013), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e pensiero, Milano.

Di Cagno N., Adamo S., Giaccari F. (2006), *Lezioni di economia aziendale*, III Ed. riveduta ed ampliata, Cacucci Editore, Bari.

Donna G. (1996), *I modelli di governo dell'impresa*, in AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.

Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè Editore, Milano, 2^a edizione.

Gambel E.A. (2004), *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare*. Un metodo per preparare e valutare gli eredi alla successione aziendale, Franco Angeli, Milano.

Giacomelli S., Trento S. (2005), *Proprietà, controllo e trasferimenti nelle imprese italiane*. Cosa è cambiato nel decennio 1993-2002, Temi di discussione, Banca d'Italia, n.550.

Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol.I. *L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

Longo O., Favotto F., Roverato G. (2008), *Il modello veneto fra storia e futuro*, Il Poligrafo, Padova.

Marchetti P. (1996), *Corporate governance e disciplina societaria vigente*, in *Rivista delle Società*, marzo-giugno.

Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, vol.I, ASPI/Ins Edit, Urbino-Genova.

Merigliano D. (2015), *Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo*, Mind Edizioni.

Nobolo N. (2000), *Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare*, Egea, Milano.

Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.

Oriani M., Zanaboni B. (01/03/2016), *Governance del patrimonio e passaggio generazionale*, il Sole24Ore.

Panato A. (2014), *Passaggio generazionale nelle aziende familiari: le regole da seguire*, marzo.

Pasqualini C. (2008), *Passaggio generazionale*, Cesi Professionale.

PWC (2014), *Affari di famiglia. Creare Valore e tramandarlo di generazione in generazione*, www.pwc.com

Raccomandazione della commissione del 7 dicembre 1994 sulla successione nelle piccole e medie imprese, *Gazzetta ufficiale delle Comunità europee*, Articolo 1.

Reboa M. (2002), *Proprietà e controllo dell'impresa. Aspetti di Corporate Governance*, Giuffrè, Milano.

Rullani E., Vicari S (a cura di) (1999), *Sistemi ed evoluzione del management*, Etas Libri, Milano.

Schillaci C. E. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.

Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, vol.1, Giuffrè, Milano, 1956.

www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/

www.familybusinessmagazine.com (fonte AZIMUT)

www.fbagr.org/resources/cited-stats/

www.fbagr.org/resources/cited-stats/

www.pwc.com

www.pwc.com/it

Importanti comunicazioni

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo S.p.A. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo S.p.A. affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo S.p.A.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo S.p.A. e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.

Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

Intesa Sanpaolo S.p.A. e le altre società del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo (di seguito anche solo "Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo") si sono dotate del "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231" (disponibile sul sito internet di Intesa Sanpaolo, all'indirizzo: <https://group.intesasnpaolo.com/it/governance/dlgs-231-2001>) che, in conformità alle normative italiane vigenti ed alle migliori pratiche internazionali, include, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, ivi compresi adeguati meccanismi di separazione organizzativa, noti come Barriere informative, atti a prevenire un utilizzo illecito di dette informazioni nonché a evitare che gli eventuali conflitti di interesse che possono insorgere, vista la vasta gamma di attività svolte dal Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, incidano negativamente sugli interessi della clientela.

In particolare, l'esplicitazione degli interessi e le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse – facendo riferimento a quanto prescritto dagli articoli 5 e 6 del Regolamento Delegato (UE) 2016/958 della Commissione, del 9 marzo 2016, che integra il Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione sulle disposizioni tecniche per la corretta presentazione delle raccomandazioni in materia di investimenti o altre informazioni che raccomandano o consigliano una strategia di investimento e per la comunicazione di interessi particolari o la segnalazione di conflitti di interesse e successive modifiche ed integrazioni, dal FINRA Rule 2241, così come dal FCA Conduct of Business Sourcebook regole COBS 12.4 – tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli Emittenti di strumenti finanziari, e le loro società del gruppo, nelle raccomandazioni prodotte dagli analisti di Intesa Sanpaolo S.p.A. sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo S.p.A. all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>. Tale documentazione è disponibile per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta al Servizio Conflitti di interesse, Informazioni privilegiate ed altri presidi di Intesa Sanpaolo S.p.A., Via Hoepli, 10 – 20121 Milano – Italia.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures/archivio-dei-conflitti-di-interesse> ed aggiornate almeno al giorno prima della data di pubblicazione del presente studio. Si evidenzia che le disclosure sono disponibili per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta a Intesa Sanpaolo S.p.A. – Industry & Banking Research, Via Romagnosi, 5 - 20121 Milano - Italia.

I dati del presente documento sono aggiornati al 31.10.2020

Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice**Industry & Banking Research**

Fabrizio Guelpa (Responsabile)	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasnpaolo.com
Ezio Guzzetti	0287963784	ezio.guzzetti@intesasnpaolo.com

Industry Research

Stefania Trenti (Responsabile)	0287962067	stefania.trenti@intesasnpaolo.com
Letizia Borgomeo		letizia.borgomeo@intesasnpaolo.com
Maria Cristina De Michele	0287963660	maria.demichela@intesasnpaolo.com
Serena Fumagalli	0272652038	serena.fumagalli@intesasnpaolo.com
Ilaria Sangalli	0272652039	ilaria.sangalli@intesasnpaolo.com
Giovanni Foresti (Responsabile coordinamento Economisti sul Territorio)	0287962077	giovanni.foresti@intesasnpaolo.com
Romina Galleri (sede di Torino)	0115550438	romina.galleri@intesasnpaolo.com
Sara Giusti (sede di Firenze)	0552613508	sara.giusti@intesasnpaolo.com
Anna Maria Moressa (sede di Padova)	0496537603	anna.moressa@intesasnpaolo.com
Carla Saruis	0287962142	carla.saruis@intesasnpaolo.com
Enrica Spiga	0272652221	enrica.spiga@intesasnpaolo.com
Rosa Maria Vitulano (sede di Roma)	0667124975	rosa.vitulano@intesasnpaolo.com

Banking Research

Elisa Coletti (Responsabile)	0287962097	elisa.coletti@intesasnpaolo.com
Valentina Dal Maso	0444631871	valentina.dalmaso@intesasnpaolo.com
Federico Desperati	0272652040	federico.desperati@intesasnpaolo.com
Viviana Raimondo	0287963637	viviana.raimondo@intesasnpaolo.com

Local Public Finance

Laura Campanini (Responsabile)	0287962074	laura.campanini@intesasnpaolo.com
--------------------------------	------------	-----------------------------------

Elaborazioni dati e statistiche

Angelo Palumbo	0272651474	angelo.palumbo@intesasnpaolo.com
----------------	------------	----------------------------------