

«Pmi e passaggio generazionale» I rischi da evitare

Il convegno

Giovedì in programma ad Apindustria l'incontro con alcuni professionisti

BRESCIA. A Brescia il 12% delle imprese è gestita da «capitani» di lungo corso, dirigenti-fondatori che hanno almeno 70 anni o di più. Per l'Apindustria di Brescia, autrice di un'indagine

che ha preso in considerazione 25.982 attività rilevando 5.070 «over 70», la situazione potrebbe avere «risvolti preoccupanti», per il rischio che una cattiva gestione dei passaggi generazionali porti allo smembramento o addirittura alla chiusura delle aziende.

I rischi? «Sarebbero a carico delle singole aziende ma anche del nostro territorio - spiega il vicepresidente di Apindustria Marco Mariotti - che potrebbe uscirne impoverito dal punto di vista economico e cul-

turale». Per scongiurare il rischio l'associazione di via Lippi ha organizzato per giovedì alle 16.30, nella sua sede, il convegno «Pmi e passaggio generazionale». Relatori dell'incontro - a cui ci si potrà iscrivere entro domani allo 030/23076 oppure a segreteria.associati@apindustria.bs.it - saranno la prof.ssa Caterina Muzzi (esperta di organizzazione aziendale dell'Università di Brescia), la psicologa Manuela Rossini, il notaio Luigi Zampaglione, e il presidente di Valledoro Giorgio Zubani. «Il 60% delle imprese gestiscono da sole questo passo - ha ricordato Paolo Vismara dei Giovani imprenditori di Apindustria - . I risultati però non sembrano brillanti: dalla nostra indagine (su 120 pmi) emerge che il 61% di loro incontra difficoltà e il 2% arriva a chiudere». //

FLAVIO ARCHETTI

IL CONVEGNO. Giovedì nella sede di Apindustria Brescia in via Lippi

Ricambio generazionale e Pmi: obiettivo sulle sfide

«Va gestito il prima possibile e deve essere supportato»

I problemi del passaggio della «guida» coinvolgono il 61% delle Pmi, soprattutto nella transizione tra seconda e terza generazione. È il dato principale emerso dalla seconda fase della ricerca «Pmi e passaggio generazionale», svolta da Apindustria Brescia su un campione di 500 imprese associate con meno di 50 addetti: sarà al centro del convegno in programma giovedì alle 16,30 nella sala convegni dell'associazione di via Lippi 30 con la collaborazione del Gruppo Giovani Imprenditori.

«L'obiettivo è di spiegare le modalità di gestione di una fase delicata - spiegano Marco Mariotti e Paolo Vismara, rispettivamente, vice presidente vicario di Apindustria e leader del Gruppo Giovani Imprenditori -, trasmettendo il concetto che il passaggio deve essere fatto il prima possibile ed è sempre più importante la presenza di professionisti qualificati per gestirlo». I punti principali dello studio, analizzati da Maria Garbelli (responsabile Centro Studi Apindustria), sottolineano che per il 58% del campione la transizione avviene internamente, senza il supporto esterno. I gap riscontrati sono, per il 30% dei casi, rilevanti e riguardano la programmazione del futuro dell'impresa oppure l'assetto



Maria Garbelli, Marco Mariotti, Paolo Vismara e Manuela Rossini

direzionale della stessa.

Tra le realtà che hanno già effettuato il passaggio (58% del totale), le problematiche insorte si dividono tra incomprensioni con chi ha preceduto nel ruolo (35%), diversa strategia imprenditoriale (47%) e aspetti motivazionali (18%). Indicazioni interessanti provengono anche dai profili tracciati sui successori: per il 61% si tratta di più familiari stretti coinvolti (figli, nipoti), per il 18% di un familiare unico, per il 2% di successori familiari quali cugini, generi, nuore, per l'8% - in assenza di eredi - di dipendenti non familiari. Mentre il 2% prefigura una possibile chiusura.

Il convegno di dopodomani

sarà aperto dai saluti di Vismara e del presidente di Apindustria Brescia, Douglas Sivieri; a seguire le relazioni di Caterina Muzzi, docente alla Statale di Brescia («Le dinamiche organizzative della successione»), Manuela Rossini, psicologa del lavoro («Continuità generazionale d'impresa. Dimensioni psicologiche e relazionali»), Luigi Zampaglione, notaio («Il passaggio generazionale dell'impresa di famiglia, illustrazione di alcuni casi pratici e tecniche contrattuali»), e Giorgio Zubani, presidente della Valledoro spa. La partecipazione è gratuita, previa iscrizione entro domani allo 030/23076. ●

© SPREZZOCONFERENZIALI

Economia

L'indagine Api

di Roberto Giuffrè

Il «fa da te» nei passaggi generazionali delle piccole e medie imprese è spesso una cosa scontata. Di padre in figlio. Salvo poi essere causa di conseguenze, alcune volte pesanti, per la sopravvivenza stessa dell'azienda. E se questa è la sintesi della ricerca condotta dal centro studi di Apindustria tra gli associati, il punto di partenza è che il 35% delle imprese campione è guidata da un imprenditore ultra settantenne.

A dire dell'urgenza di questo tema sono quindi i numeri. Più complicato è sapere, capire e accettare che anche i passaggi generazionali hanno alcune «regole» precise che sarebbe meglio conoscere. proprio a questo mira il seminario in programma giovedì pomeriggio (dalle 16.30) nella sede di via Lippi di Apindustria, che ha come sottotitolo: «Come arrivare preparati al cambiamento». Sotto la lente di ingrandimento saranno messi aspetti diversi dei passaggi generazionali all'interno delle aziende, come le dinamiche organizzative della successione o gli aspetti psicologici, compresi quelli dei lavoratori. Senza tralasciare gli aspetti legali che gli imprenditori «senior» potrebbero dover affrontare nel trasferimento del testimone aziendale. E «il fatto di non pensare al futuro, alla stabilità nel tempo della propria azienda — ha precisato il vicepresidente Api, Marco Martotti — che è il rischio più importante per un imprendi-



Di padre in figlio Ma il 35% delle imprese è guidato da over 70

5,6%

La percentuale di aziende bresciane con un under 30 al timone

52%

Le aziende in cui la successione c'è stata, ma solo formale

tore. Meglio quindi se lo si evita affrontandolo il prima possibile». Andando in una duplice direzione: aiutando gli over a farsi accompagnare da professionisti verso una transizione consapevole e coinvolgendo i giovani nella pianificazione del passaggio generazionale. Anche perché, ad oggi, gli under 30 che guidano un'azienda sul totale delle imprese bresciane sono solo il 5,6%.

A dissipare la nebbia che spesso avvolge il connubio moderno tra famiglia e impresa arrivano in soccorso ancora una volta i numeri della ricerca Api, che ha indagato

anche le problematiche insorte nelle aziende che hanno già realizzato il passaggio generazionale. Ed ecco che si scopre come nel 52% dei casi la «successione» sia già stata effettuata, ma in modo solo formale e non sostanziale. Di questi il 45% dichiara di averlo fatto «per mantenere un senso di unità aziendale» soprat-

L'incontro
Giovedì nella sede Api si parla di come affrontare il passaggio generazionale

tutto nel confronti dell'esterno come ad esempio banche, clienti e fornitori, mentre il 40% ha scelto questa via «per rispetto o per la notorietà del predecessore». Nel 47% dei casi tra coloro che hanno già passato il testimone aziendale ci sono stati problemi «per la diversa strategia imprenditoriale» e nel 35% «solo» incomprensioni con chi ricoprirà prima lo stesso ruolo.

Tornando al profilo del successore, nelle società di capitali con meno di 50 dipendenti, l'indagine Api ha poi messo in evidenza come «l'erede o gli eredi» debbano essere ricercati — per il 61% di chi ha risposto al questionario — tra più familiari comprendendo anche i nipoti, mentre un 8% si spinge oltre e si è detto disposto, in assenza di eredi e valorizzando la sopravvivenza dell'azienda, a cedere il timone della guida aziendale anche a «dipendenti non familiari».

Dalla stragrande maggioranza degli imprenditori (86%), a chi dovrà guidare l'impresa viene richiesta «esperienza», meglio però «se arriva dopo aver svolto diverse mansioni e comunque in azienda» sminuendo invece le competenze che si potrebbero acquisire da una formazione realizzata in altre imprese (3%). Anche da queste percentuali si legge come il percorso culturale che accompagna e si intreccia con la storia personale di tanti imprenditori e delle loro piccole e medie imprese, sia forse ancora da completarsi interamente. Altrettanto certo però è un elemento che li accomuna: i risultati ottenuti e la volontà di accrescere, nel tempo, il valore della propria azienda.

© RIPRODUZIONE RISERVATA