

Passaggi generazionali. La Fondazione **Fiera Milano** ha condotto uno studio in tre settori manifatturieri e nell'hôtellerie

Più spazio ai giovani in azienda

La questione del ricambio è di stretta attualità nella meccanica e nell'edilizia

Virginio Di Carlo
MILANO

Imprese familiari laboratorio sperimentale in Italia nella corsa al ricambio generazionale del management. Il rapporto 2009 dell'Osservatorio economico territoriale della Fondazione **Fiera Milano** mostra uno spaccato della galassia Pmi connotato da una forte capacità di rigenerazione della struttura gestionale, a cui si accompagna, però, una diminuzione di nuove aziende, passate, in quattro settori fondamentali del manifatturiero come l'arredamento, la moda, la meccanica strumentale e il turismo, dal 16% all'11,1% del totale tra la fine degli anni Novanta e il decennio successivo.

Lo studio - incentrato sui dati relativi a circa 2.200 aziende - mostra un universo composto per l'80% da soggetti produttivi con meno di 50 dipendenti (nella maggioranza dei casi tra i 14 e 50 addetti). Aziende in cui il passaggio di testimone, dal fondatore agli amministratori di seconda generazione, «è già un dato assodato nel 47,8% dei casi», come spiega Enrica Baccini, responsabile dell'ufficio studi della Fondazione. Una percentuale in cui rientra, poi, un 39% di affidamenti a manager esterni alla proprietà familiare.

Con oltre il 58% delle imprese che hanno già effettuato al-

A STIMA

secondo Deloitte Italia nei prossimi cinque anni il problema della successione riguarderà circa il 60% delle piccole e medie imprese

meno un primo ricambio generazionale, sono le aziende dell'arredamento a mostrarsi maggiormente flessibili. «Si tratta di imprese nate per lo più tra la fine degli anni Settanta e il decennio successivo - sottolinea Baccini - e per le quali un

cambio alla guida non era più rinviabile, data l'età del fondatore. Ma a registrare un consistente processo di rinnovamento è anche il settore della moda. «Un comparto che ha visto un continuo riciclo dei soggetti protagonisti - aggiunge ancora Baccini - e al cui interno, ben il 18% delle Maison è nato negli ultimi dieci anni». Nonostante la freschezza dei player, però, anche nella moda le esigenze di rinnovamento e la necessità di adeguarsi alle nuove sfide dei mercati internazionali si sono tradotte in un 50,4% di passaggi di gestione.

Nuovissimo è, poi, il settore delle aziende turistiche, create per il 44% tra il '99 e il 2009. Un comparto in cui, tra l'altro, risulta nettamente maggior la percentuale (9%) di imprese affidate, nel momento di un ricambio gestionale, a un management esterno alle logiche familiari. Mentre sembrano più lenti i meccanismi di trasformazione della meccanica strumentale: qui quasi il 60% delle aziende ha rinviato le successioni al timone. «È un settore particolarmente delicato sotto il profilo dei trasferimenti di know-how - sottolinea Alberto Salsi, managing director di **Iperion** -. Soltanto negli ultimi 2-3 anni, le aziende hanno compreso l'urgenza delle trasformazioni».

A mettere al centro il tema del passaggio generazionale nelle aziende familiari italiane sarà, a dicembre, anche la seconda edizione del premio «Di padre in figlio il gusto di fare impresa» (vedi scheda a lato), promosso - anche quest'anno - da **Iperion corporate finance** e dalle Camere di commercio di Milano e della Brianza.

«La scelta cruciale di un ricambio nella gestione riguarda soprattutto le aziende del settore meccanico ed edile - spiega Alberto Albertini, amministratore delegato di Banca Albertini Syz che supporta l'iniziativa -. La maggior parte delle imprese Ict è nata in tempi ancora troppo recenti per porsi il pro-

blema del ricambio gestionale. La questione è stata aggirata, proseguendo con una gestione familiare o cedendo l'attività».

Partner del premio è anche la società di consulenza e revisione Deloitte Italia. «Nel prossimo futuro - sottolinea il presidente, Roberto Tentori - queste aziende dovranno confrontarsi con tre grandi sfide: l'innovazione, l'internazionalizzazione e la necessità di un cambio generazionale che, nei prossimi cinque anni, toccherà circa il 60% delle Pmi italiane. Con un panorama così variegato come quello offerto dal mid-market, non esiste una soluzione unica da poter adottare. Tuttavia, il consiglio che mi sento di dare agli imprenditori che si avviano a passare la mano, è di prepararsi per tempo a questo momento così delicato, individuando ad esempio le persone più adatte a prendere in mano l'azienda, e aiutandole a prepararsi a questo difficile compito, anche incentivandole a maturare una esperienza esterna all'azienda per rientrarvi dopo un periodo di 4-5 anni».

di PRODUZIONE ROBERTA

IL PREMIO

L'Oscar del miglior passaggio di padre in figlio d'Italia

Il premio «Di padre in figlio il gusto di fare impresa», ideato dalla società di advising **Iperion** e promosso dalla Camere di commercio di Milano e di Monza e Brianza, giunge quest'anno alla sua 2ª edizione. Il premio rappresenta un riconoscimento all'azienda che, nel corso dell'anno, ha saputo meglio affrontare il delicato passaggio di consegne tra due diverse generazioni di manager.

A decretare la vittoria, il prossimo dicembre, sarà una giuria guidata dal presidente della facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica, Marco Magatti, e composta da otto esperti della materia, appartenenti al mondo accademico, della consulenza aziendale e delle istituzioni. Sarà presente anche Gianfranco Fabi, direttore di «Radio 24», media partner dell'iniziativa.