



LA PAGINA DELL'UNIVERSITÀ

Passaggio generazionale, i risultati della ricerca sulle imprese artigiane

Lo studio. Proposte concrete dal Centro per il Family Business Management, che assieme alla CNA altoatesina ha presentato i risultati della ricerca "Passa", la prima di questo genere. Un progetto replicabile su tutto il territorio nazionale

BOLZANO. Il progetto PASSA (Pensionati Attivi e Strumenti di Successione delle imprese Artigiane) è stato lanciato nel 2018 dal Centro per il Family Business Management della Facoltà di Economia della Libera Università di Bolzano assieme a CNA-SHV e CNA Pensionati e si è posto l'obiettivo di effettuare la prima indagine in Italia sul passaggio generazionale delle imprese artigiane, monitorando il fenomeno della successione di leadership in azienda e dei pensionati attivi nelle aziende altoatesine. La ricerca è partita con l'invio di un questionario a 1.250 imprenditori artigiani o comunque titolari di micro e piccole imprese tra i 55 ed i 75 anni, ed i loro potenziali successori: imprese con sede principalmente a Bolzano, Merano, Laives, Burgraviato, Bassa Atesina, Oltradige, nelle quali è stata notata una maggiore difficoltà a portare a termine la successione aziendale. A livello locale CNA-SHV e CNA Pensionati hanno notato un fenomeno di artigiani pensionati ancora in attività pari circa al 15% della popolazione artigiana: sono questi i dati che hanno fatto scattare l'allarme, spingendo l'associazione di categoria a collaborare con l'università per affrontare il problema. Questa settimana, martedì 24 settembre, al NOI Techpark,



• Il prof. Alfredo De Massis

nel corso del convegno "La Successione delle Imprese Artigiane tra Passato, Presente e Futuro", il team del Centro per il Family Business Management diretto dal prof. Alfredo De Massis ha presentato alla platea dei portatori di interesse locali e nazionali i risultati emersi dallo studio. Si tratta del primo studio del genere a livello nazionale: un esperimento che potrebbe essere replicato in altre aree

del paese dove la questione della successione è avvertita come altrettanto urgente. Secondo i risultati dello studio PASSA, sebbene l'età media dei titolari delle aziende interpellate sia di 59,5 anni, solo il 40% ritiene che ci potrà essere una successione nei prossimi 10 anni. Le motivazioni che li spingono a percepire la successione come "lontana" sono principalmente legate a motivi

• **Importante l'aiuto degli esperti per costruire una rete di relazioni e coinvolgere gli eredi nelle decisioni**

individuali: senso di attaccamento, mantenimento del tenore di vita, difficoltà a immaginare una quotidianità senza

l'impresa. Dall'altro lato della proprietà familiare, abbiamo i successori che si sentono pronti ad assumere ruoli di leadership nell'impresa.

Cosa serve allora perché ciò avvenga nella maniera meno traumatica e più efficace possibile? Lo studio PASSA non si concentra solo sull'analisi della situazione presente ma fornisce proposte di soluzioni ai problemi riscontrati. In particolare, i ricercatori del Centro per il Family Business Management e gli esperti di CNA invitano i decisori politici a bilanciare gli investimenti in start-up e re-start-up, creando ad esempio un portale delle imprese «in scadenza», avviare azioni di coaching e mentoring dei leader dal 55esimo anno di età, reinventare il «dopo-lavoro» mentre i leader sono ancora impegnati in azienda per risolvere il problema relazionale.

Anche le imprese artigiane familiari sono chiamate a un rinnovato impegno su questo fronte. In particolare, De Massis e il suo team credono che, per gestire al meglio la successione, esse debbano "farsi aiutare e consigliare da esperti per evitare di focalizzarsi solo su aspetti di natura tecnica o fiscale. Il leader deve infatti costruirsi una rete di relazioni che non lo faccia sentire solo al ritiro dall'attività", sottolinea il do-

cente unibz. Un punto imprescindibile di quest'operazione, è che il titolare dell'attività definisca e condivida con i membri familiari delle nuove generazioni "principi e linee guida per affrontare la successione, evitando che avvenga solo formalmente".

"Gestire la successione è una sfida molto impegnativa per le imprese familiari", ha affermato mentre commentava i risultati il prof. Alfredo De Massis, docente della Facoltà di Economia e direttore del Centro per il Family Business Management di unibz. "Si tratta un'operazione che non è priva di difficoltà, se è vero che in Europa, attualmente, il 45% dei leader delle imprese familiari ha più di sessant'anni e si troverà nei prossimi anni a dover affrontare il cambio generazionale. La ricerca nell'ambito delle imprese familiari evidenzia che solamente il 12% di queste imprese sopravvive oltre la seconda generazione e solo il 4% supera il terzo passaggio generazionale".

Claudio Corrarati, presidente di CNA-SHV, ha chiarito invece quali, a suo modo di vedere, sono i passi che le aziende devono intraprendere per portare l'azienda di famiglia al livello 4.0: "Per farlo c'è bisogno che siano avviati percorsi formativi in management d'impresa, che partano dalle scuole professionali e tecniche e trovino continuità all'Università, per formare giovani capaci non solo di saper fare e di creare un'impresa, ma anche di rilevarne una esistente, in parte vetusta e forse da rivoltare come un calzino, ma che ha già un portafoglio clienti, relazioni con banche e fornitori, una rete di consulenti, personale qualificato, know-how, mercato e prestigio. La parola d'ordine è "re-startup".