

Pensionati
Attivi e
Strumenti di
Successione delle imprese
Artigiane



La Successione delle Imprese Familiari Artigiane tra Passato, Presente e Futuro



CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT



Pensionati

Con il sostegno di:



SPARKASSE
CASSA DI RISPARMIO



Agenda dell'evento

- 09.30 – 10.00 **Registrazione**
- 10.00 – 10.05 **Saluti iniziali e apertura dei lavori**
Prof. Stefania Baroncelli *Prorettrice alla Didattica unibz*
- 10.05 – 10.25 **Presentazione dei dati raccolti**
Prof. Alfredo De Massis *Direttore del Centro per il Family Business Management unibz*
- 10.25 – 10.45 **Presentazione della prospettiva CNA sulle imprese artigiane**
Claudio Corrarati *Presidente di CNA-SHV*
- 10.45 – 11.30 **Tavola rotonda – La successione d'impresa: Solo una questione di famiglia?**
Felice Espro *Giornalista e responsabile comunicazione ed eventi di CNA-SHV*
- 11.30 – 12.00 **Discussione**
Saluti finali e chiusura dei lavori
Light lunch

Tavola Rotonda **La successione d'impresa: Solo una questione di famiglia?**

Modera

Felice Espro *Giornalista e responsabile comunicazione ed eventi di CNA-SHV*

Partecipanti

- **Alfred Aberer** *Segretario Generale Camera di Commercio di Bolzano*
- **Manuela Defant** *Direttrice ripartizione Economia della Provincia Autonoma di Bolzano*
- **Marion Prast** *Responsabile Area Retail Cassa di Risparmio di Bolzano*
- **Giovanni Giungi** *Presidente Nazionale CNA Pensionati*
- **Sergio Silvestrini** *Segretario Generale CNA Nazionale*

Pensionati
Attivi e
Strumenti di
Successione delle imprese
Artigiane



La Successione delle Imprese Familiari Artigiane tra Passato, Presente e Futuro

Saluti iniziali e apertura lavori

Prof. Stefania Baroncelli

Prorettrice alla Didattica unibz



CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT



Pensionati

Con il sostegno di:



SPARKASSE
CASSA DI RISPARMIO



Pensionati
Attivi e
Strumenti di
Successione delle imprese
Artigiane



La Successione delle Imprese Familiari Artigiane tra Passato, Presente e Futuro

Presentazione dei dati raccolti

Prof. Alfredo De Massis

Direttore del Centro per il Family Business Management unibz



CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT



Pensionati

Con il sostegno di:



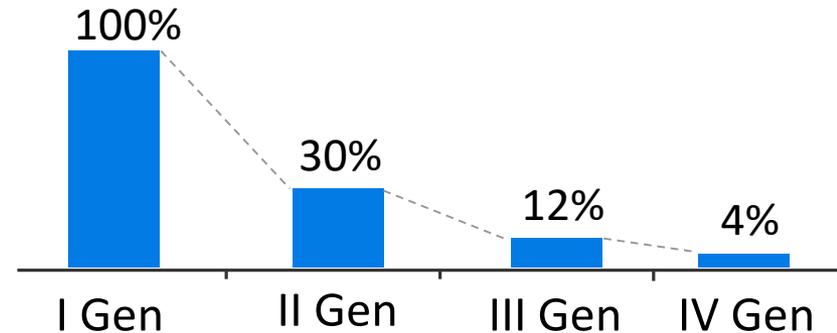
SPARKASSE
CASSA DI RISPARMIO



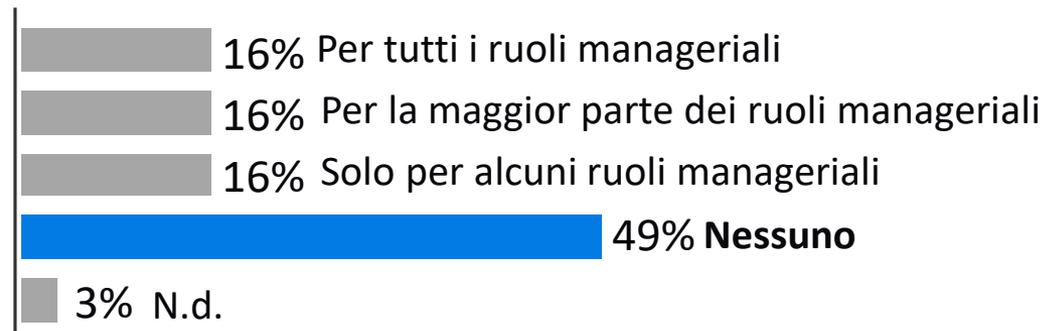
Gestire la successione è una sfida per le imprese familiari

- Solo il **12%** delle imprese familiari europee sopravvive oltre la II generazione
- Molte imprese **non hanno un piano di successione**

Sopravvivenza delle imprese familiari



Imprese con un piano di successione



Fonte: Family Firm Institute, 2004; Ward, 2004 and PWC Family Business Survey, 2007/2008

Premessa

L'attività posta in opera da CNA-SHV sul territorio provinciale ha permesso di rilevare un fenomeno in deciso incremento: **artigiani che, pur avendo raggiunto e oltrepassato l'età pensionistica, proseguono l'attività all'interno della loro impresa, anche per molti anni**

Una prima, sommaria, stima ha portato CNA-SHV a valutare il fenomeno intorno al **15% della popolazione artigiana**

Le determinanti di questo fenomeno restano però poco chiare

Il progetto PASSA

Il Centro per il Family Business Management della Libera Università di Bolzano e CNA-SHV hanno condotto tra il 2018 e il 2019 la **prima indagine in Italia** sulle imprese artigiane altoatesine **monitorando il fenomeno della successione di leadership in azienda e dei pensionati attivi**

Progetto PASSA

Pensionati

Attivi e

Strumenti di

Successione delle imprese

Artigiane

- Il questionario si articola in **39 domande**
- Coinvolge i **leader** e i **potenziali successori** delle imprese artigiane principalmente delle **zone urbane dell'Alto Adige**



Il leader e il suo ruolo
in impresa

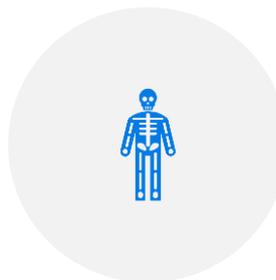


La successione
d'impresa



Il ruolo delle relazioni
nella successione

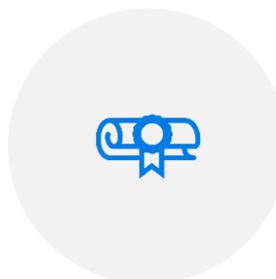
I leader nel campione analizzato



SONO PER
L'**84,3%**
UOMINI



HANNO UN ETÀ
MEDIA DI **59,5**
ANNI



POSSIEDONO
MEDIAMENTE UN
DIPLOMA
PROFESSIONALE



IL **76,5%** HA **ALMENO**
1 FIGLIO, IL 54,9%
ALMENO 2, IL 7,9%
ALMENO 3

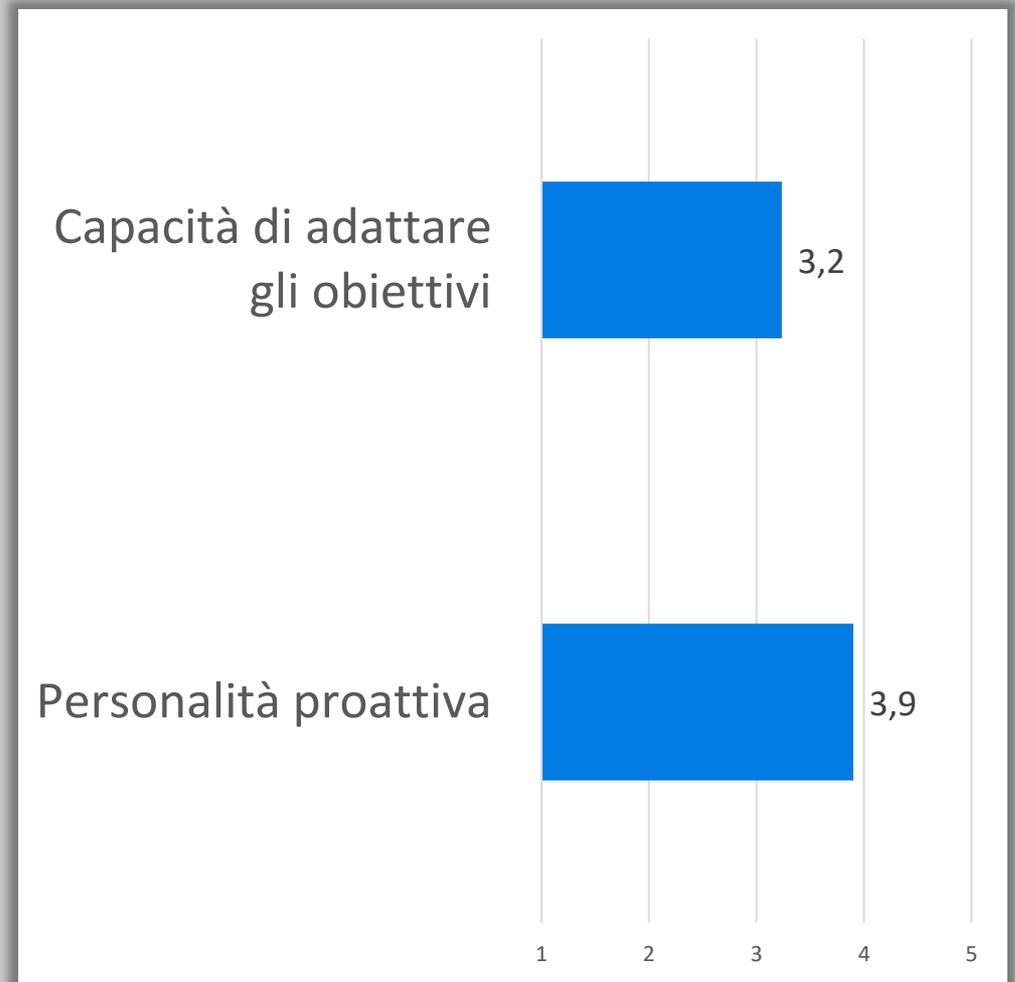
Sicurezza nelle proprie abilità

I leader hanno **fiducia** nelle proprie abilità, soprattutto nella **gestione delle relazioni e dei conflitti** (con membri familiari e non)



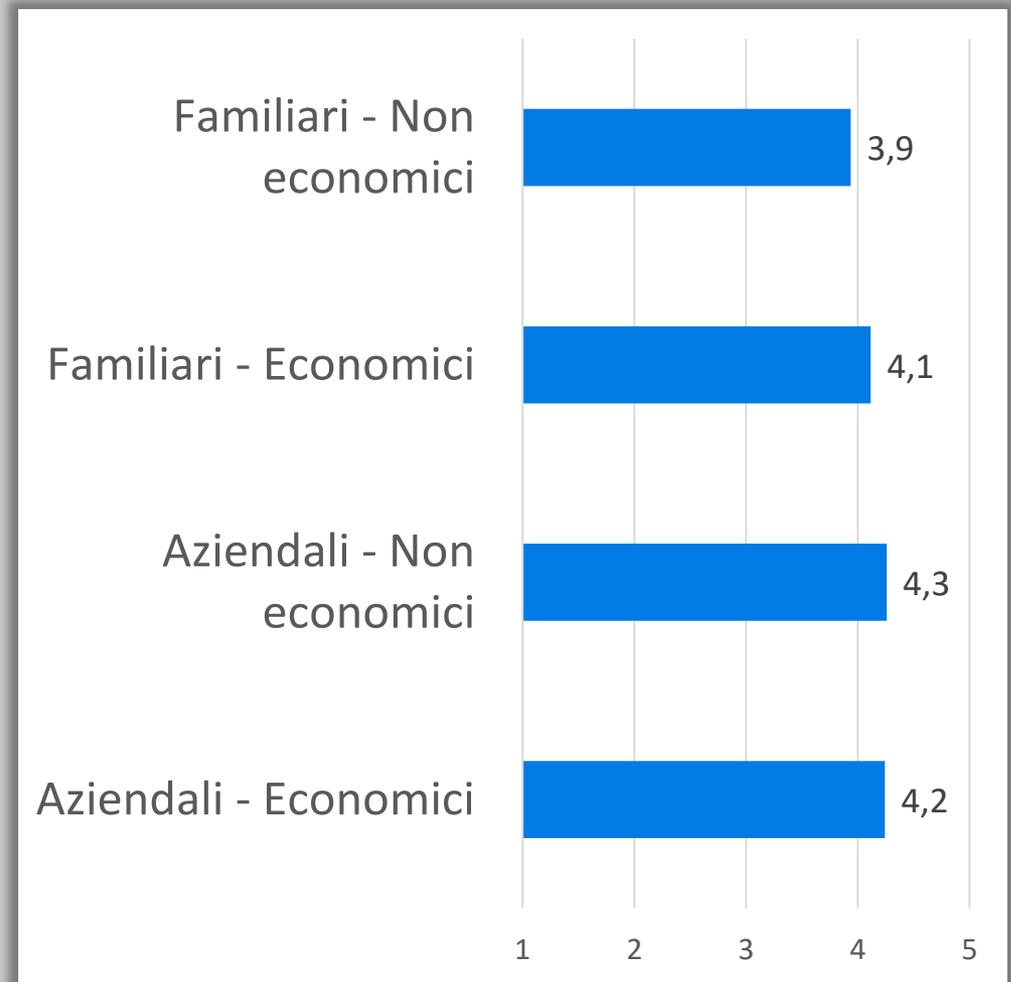
Personalità

I leader hanno una spiccata **personalità proattiva** e una buona capacità di adattare i propri obiettivi ai cambiamenti (**flessibilità**)



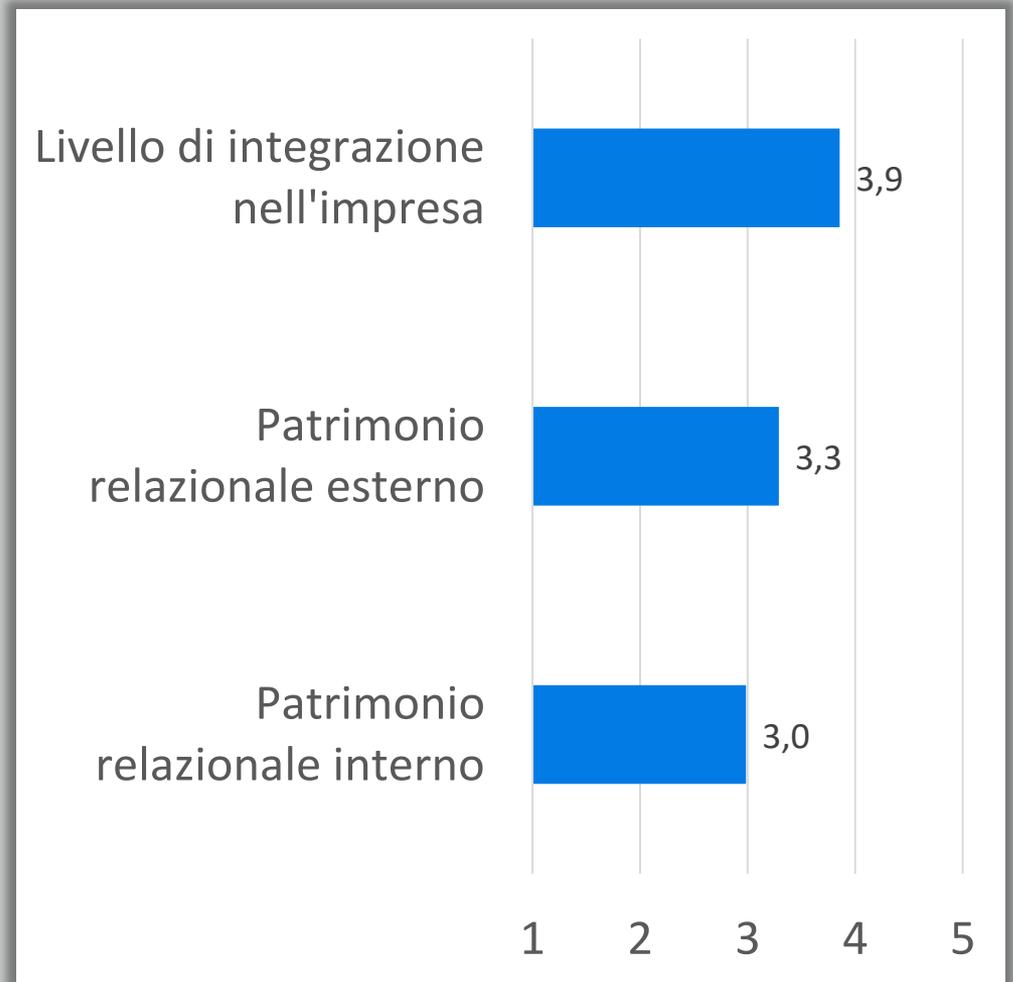
Obiettivi decisionali

Nel prendere decisioni, gli **obiettivi dell'impresa** risultano **primari**. Tuttavia anche gli **obiettivi familiari** giocano un **ruolo importante**, così come **aspetti non economici** (e.g., reputazione, serenità familiare, sicurezza del lavoro per i dipendenti)



Legame del leader con l'impresa

Essendo **molto integrati** nella propria impresa, i leader prestano più attenzione a sviluppare **patrimonio relazionale esterno** che interno



La successione d'impresa

Le imprese
nel campione
analizzato



SONO STATE FONDATE IN
MEDIA **32,4 ANNI FA**



HANNO IN MEDIA
3,7 DIPENDENTI



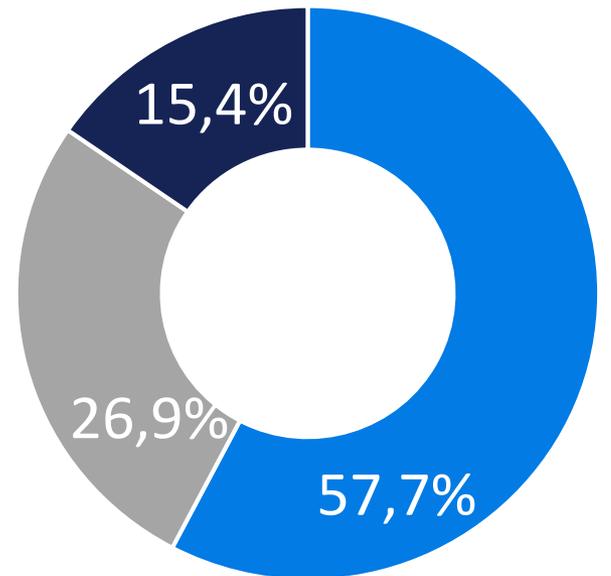
IL **93,5%** SONO
**AZIENDE
FAMILIARI**



L'80% SONO ALLA **PRIMA
GENERAZIONE**, IL **14,3%**
ALLA **SECONDA
GENERAZIONE** E IL **4,8%**
ALLA **TERZA GENERAZIONE**

Obiettivi per il futuro dell'impresa

- Il **57,7%** dei leader ha come **obiettivo** la **continuità dell'impresa**
- Il **42,3%** dei leader pianifica una **exit** dall'impresa
- Il **23,5%** delle imprese ha affrontato un passaggio generazionale **negli ultimi 10 anni**

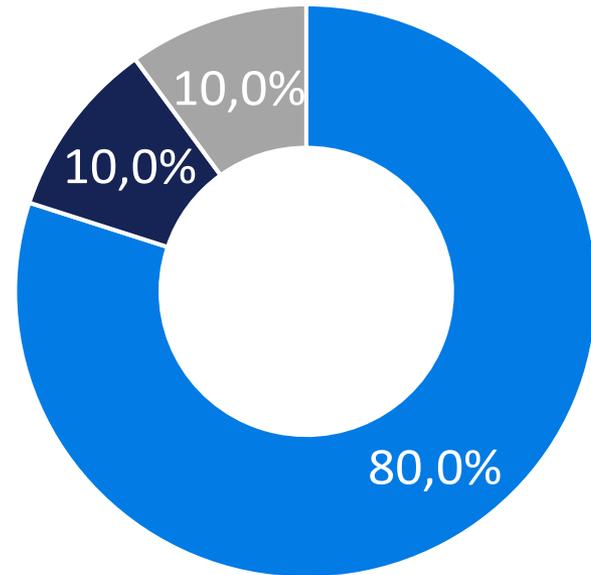


- Continuità dell'impresa
- Vendita a un valore equo
- Chiusura dell'impresa



Obiettivi per il futuro dell'impresa

Tra i leader che aspirano alla continuità aziendale, l'**80%** ha l'obiettivo di **trasferire** l'impresa a un **familiare**

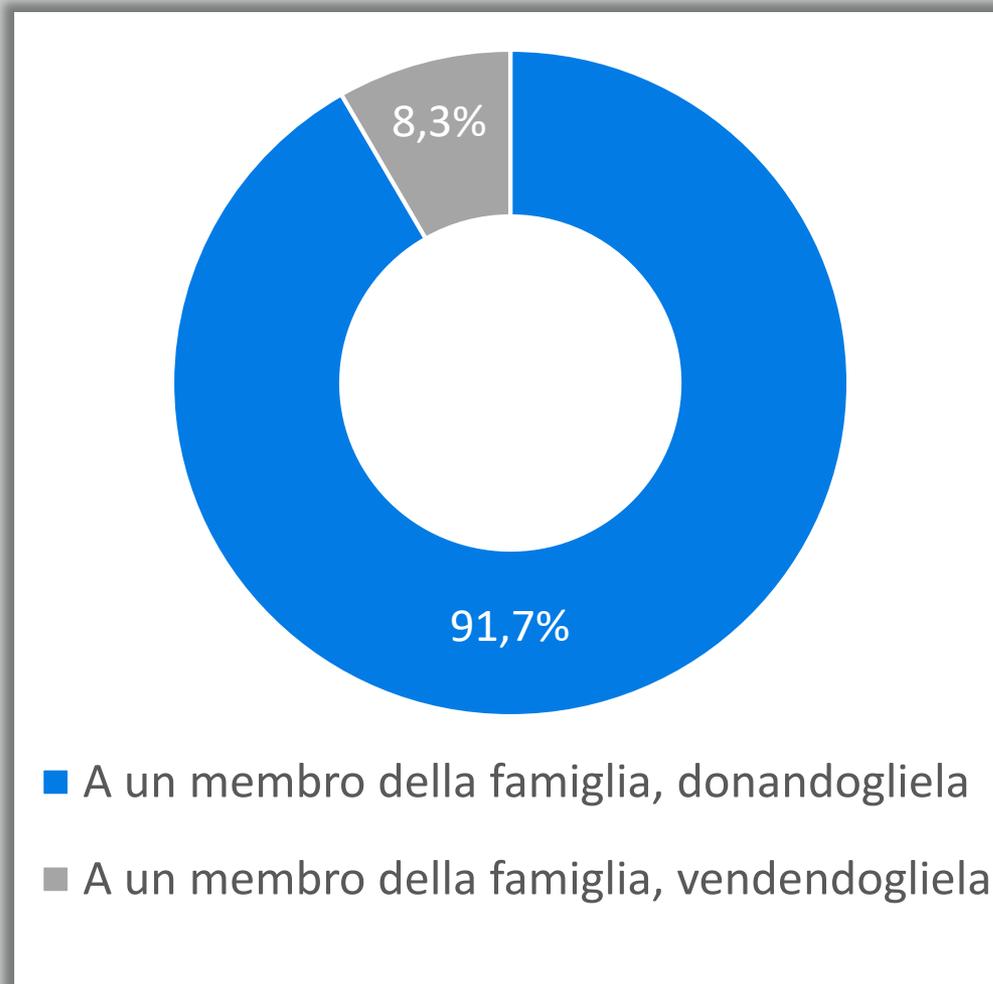


- Membro familiare
- Membro non familiare
- Indifferente



Obiettivi per il futuro dell'impresa

Tra i leader che hanno come obiettivo la **continuità** dell'azienda all'interno della famiglia (80%), il **91,7%** vorrebbe **donarla** a un **membro** della **famiglia**



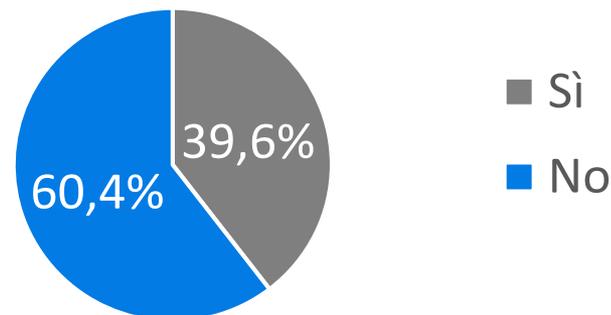
Obiettivi per il futuro dell'impresa

Il **42,3%** del campione desidera la continuità dell'azienda donandola a un familiare

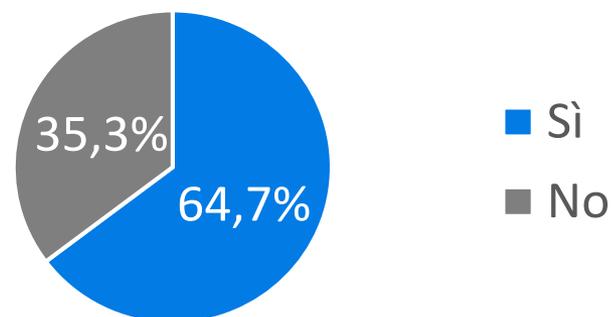
Tuttavia

- Solo il **40%** ha dichiarato che è **probabile** una **successore** nei prossimi 10 anni
- Solo nel **65%** di questi casi **esiste** un **potenziale successore in famiglia**

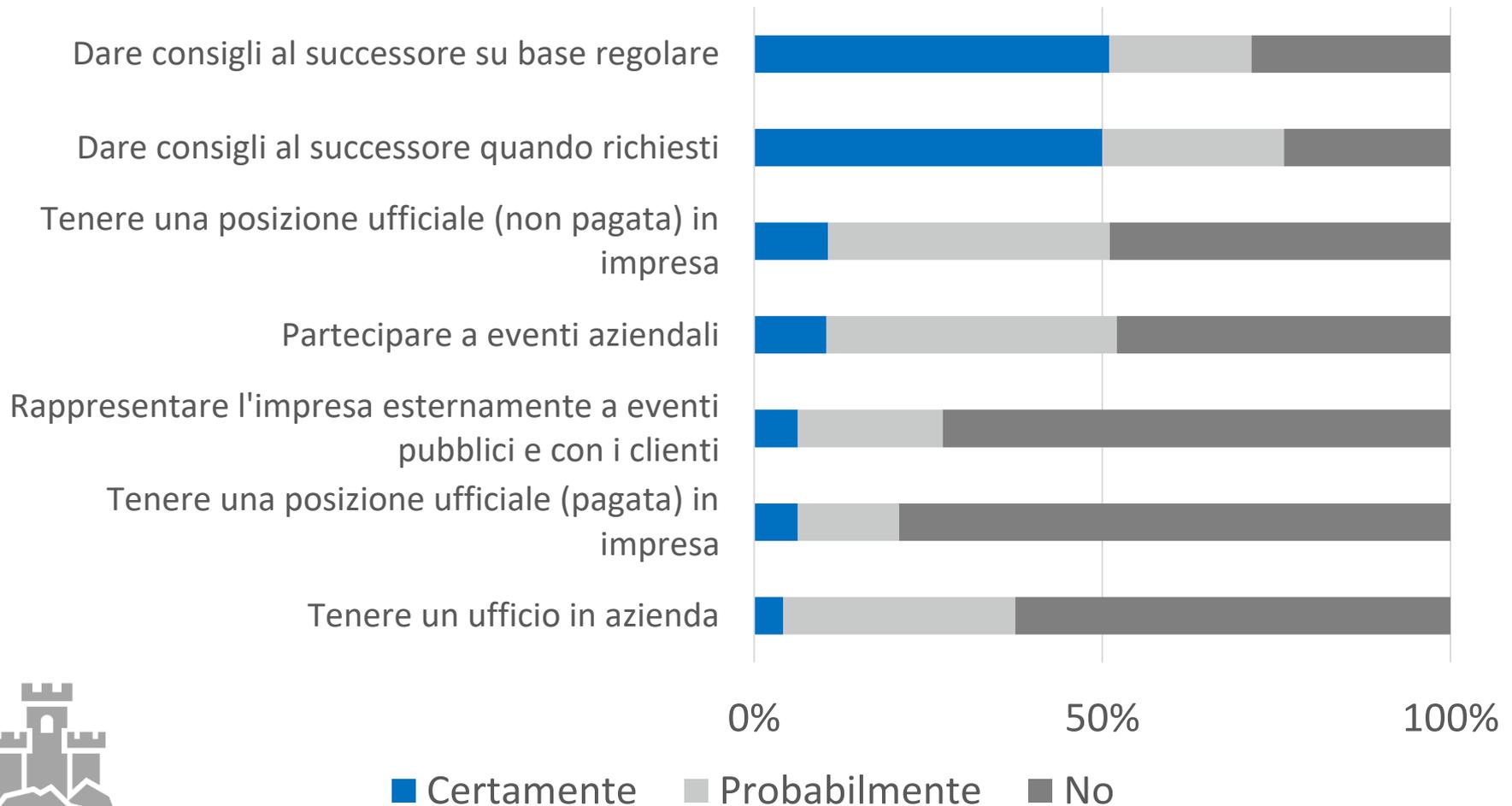
È probabile una successione nei prossimi 10 anni?



Esiste un potenziale successore in famiglia?

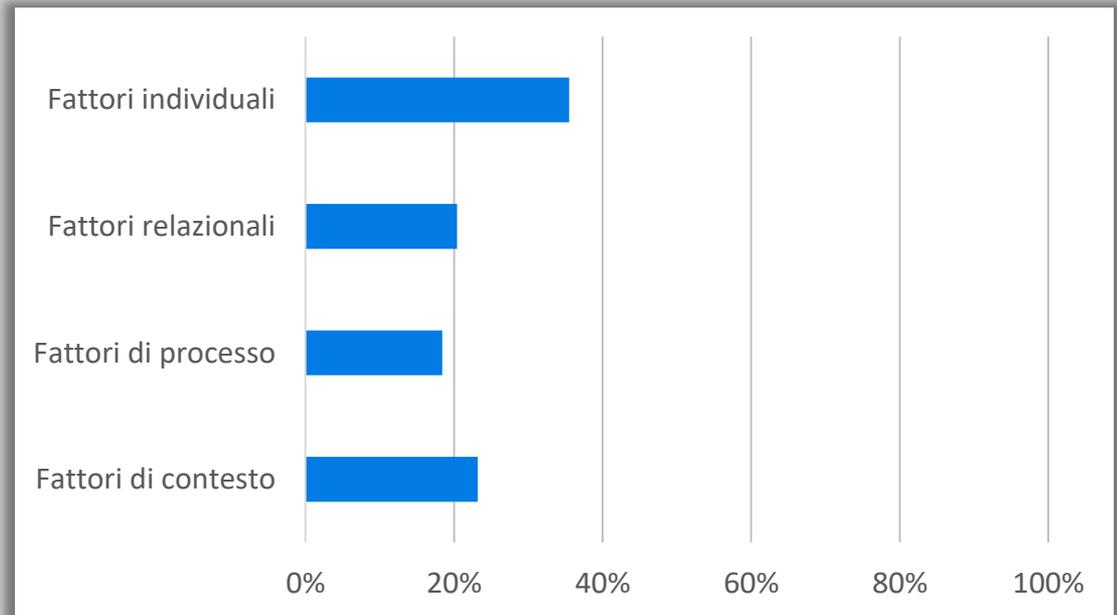


Aspettative del leader nel post-successione



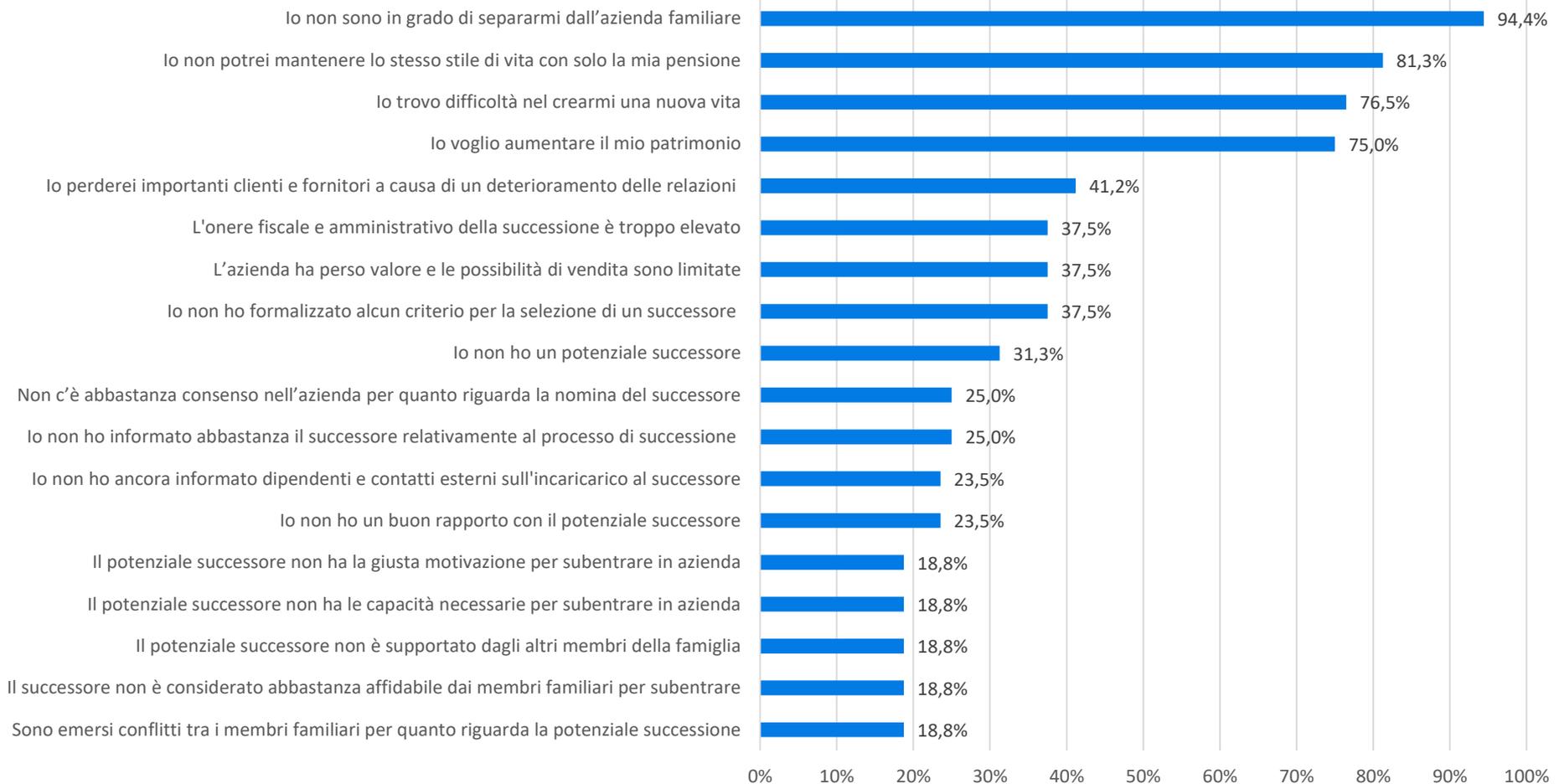
Motivazioni del leader

Le principali motivazioni che spingono i leader a continuare a lavorare in azienda fanno principalmente riferimento all'**attaccamento all'impresa** familiare e alla volontà di continuare a **mantenere lo stesso stile di vita**



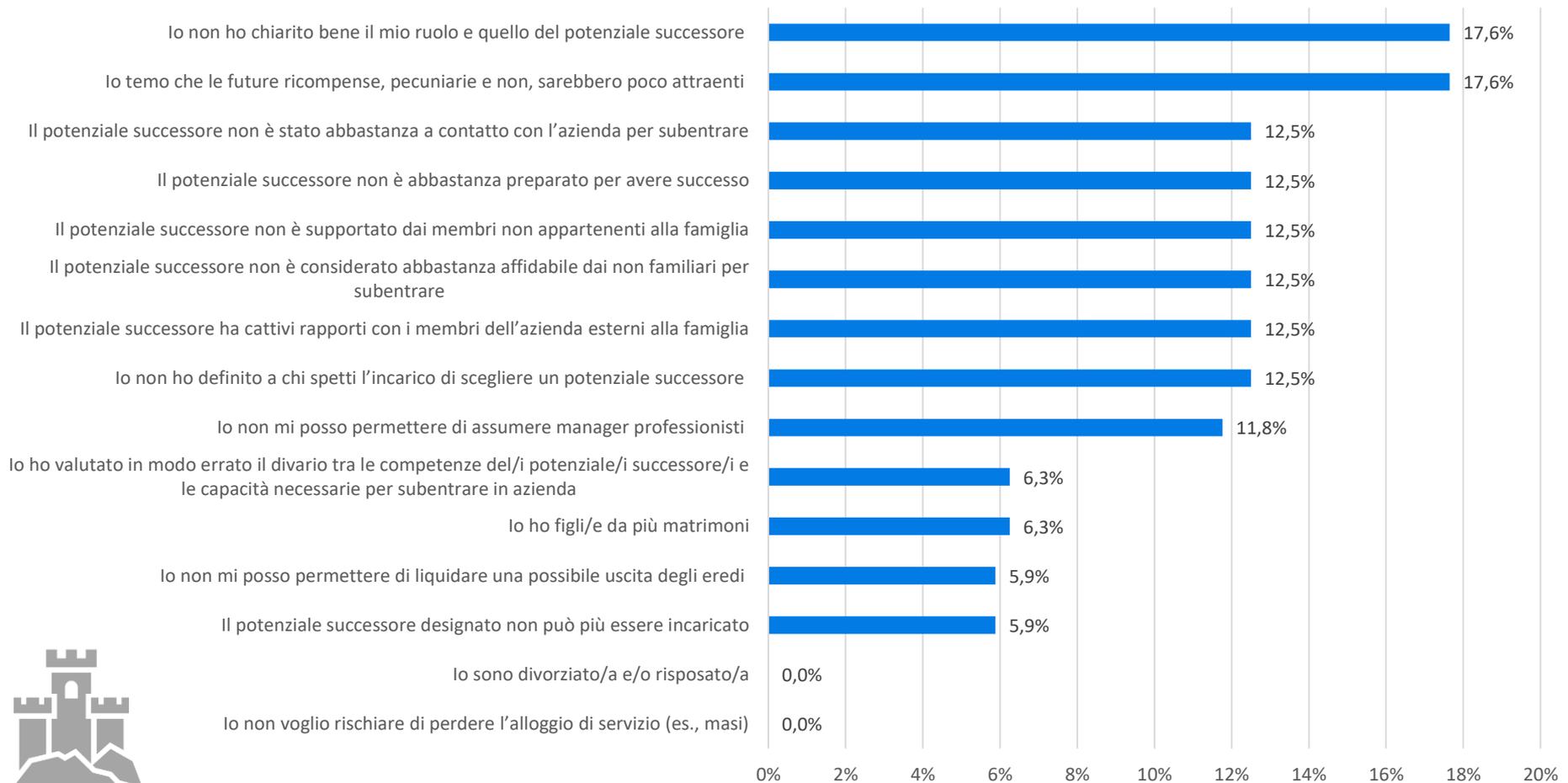
Motivazioni del leader

Approfondimento (1/2)



Motivazioni del leader

Approfondimento (2/2)



Il ruolo delle relazioni nella successione

I successori del campione analizzato



80% UOMINI,
IN MEDIA **32 ANNI,** IL **70% HA UN DIPLOMA,** IL **20% LA LAUREA**



IN MEDIA LAVORANO DA **11,2 ANNI,** DI CUI **9,3 ANNI NELL'IMPRESA DI FAMIGLIA**



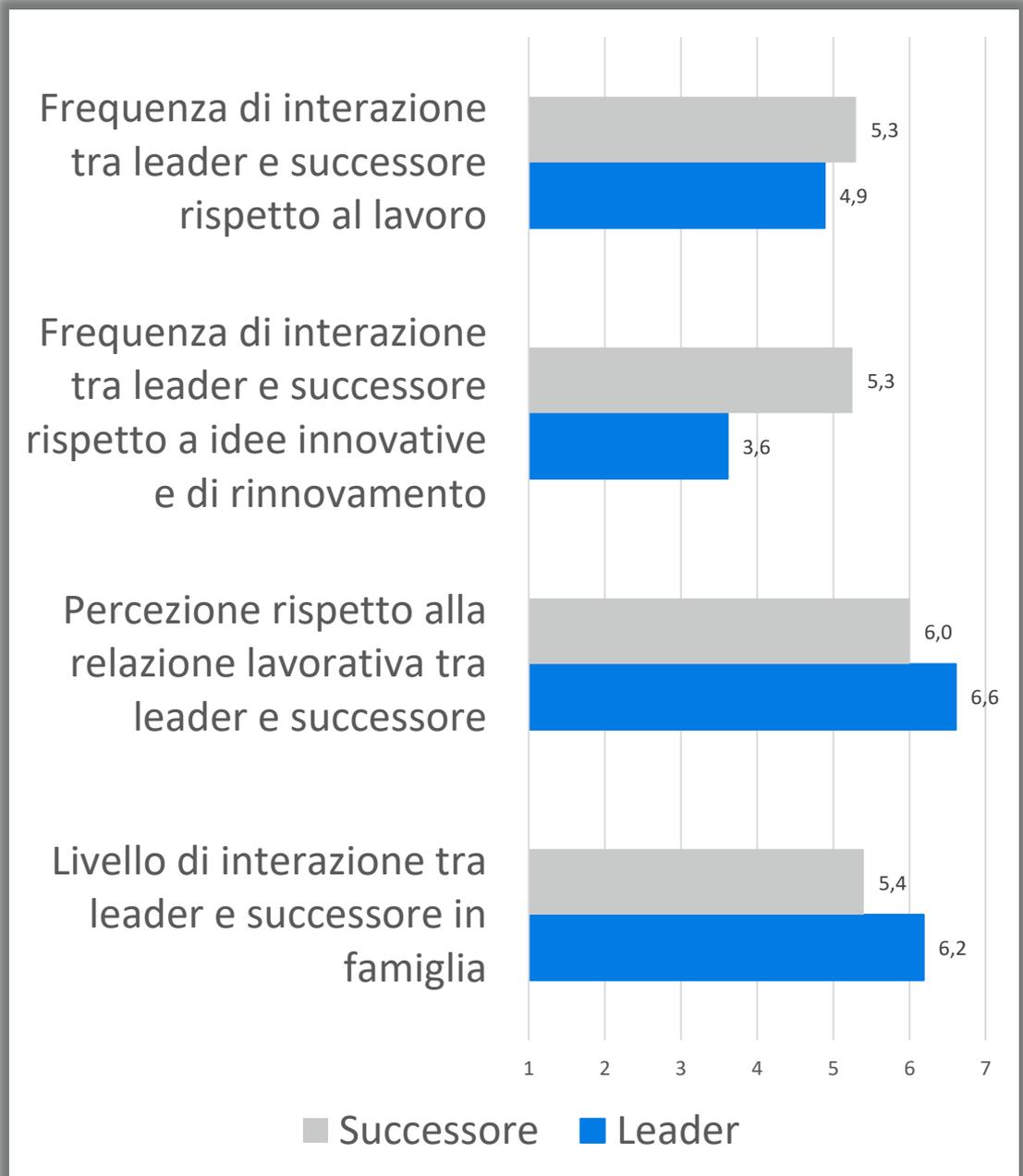
41,5% DEI PRIMOGENITI E 34,5% DEI SECONDOGENITI È GIÀ COINVOLTO IN AZIENDA



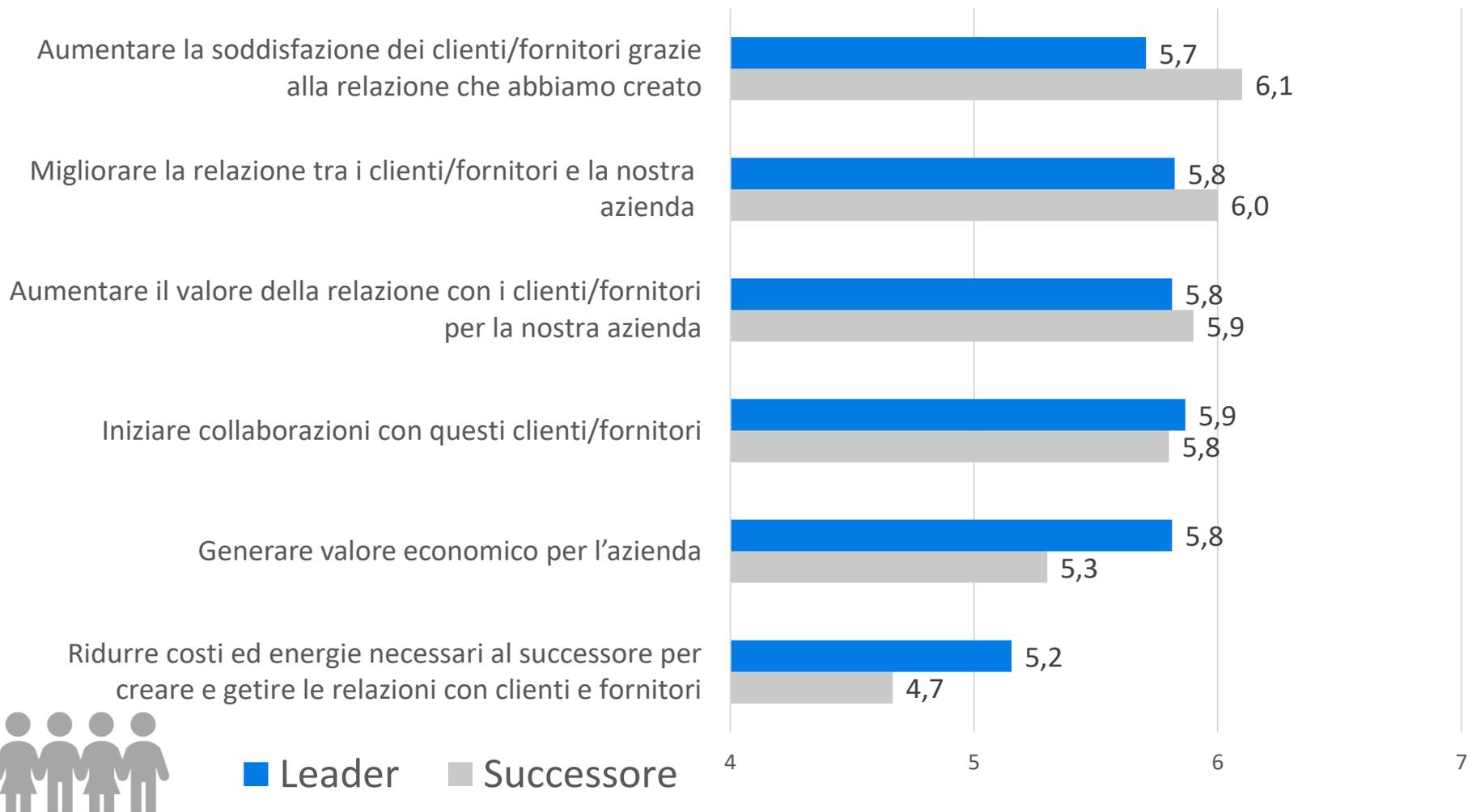
100% INTENZIONATO A RICOPRIRE UNA POSIZIONE DI COMANDO NEL MEDIO TERMINE

La relazione tra leader e successore

Leader e successore sono legati da una **relazione molto stretta**, interagiscono **quotidianamente** non solo per motivi operativi ma anche per idee innovative



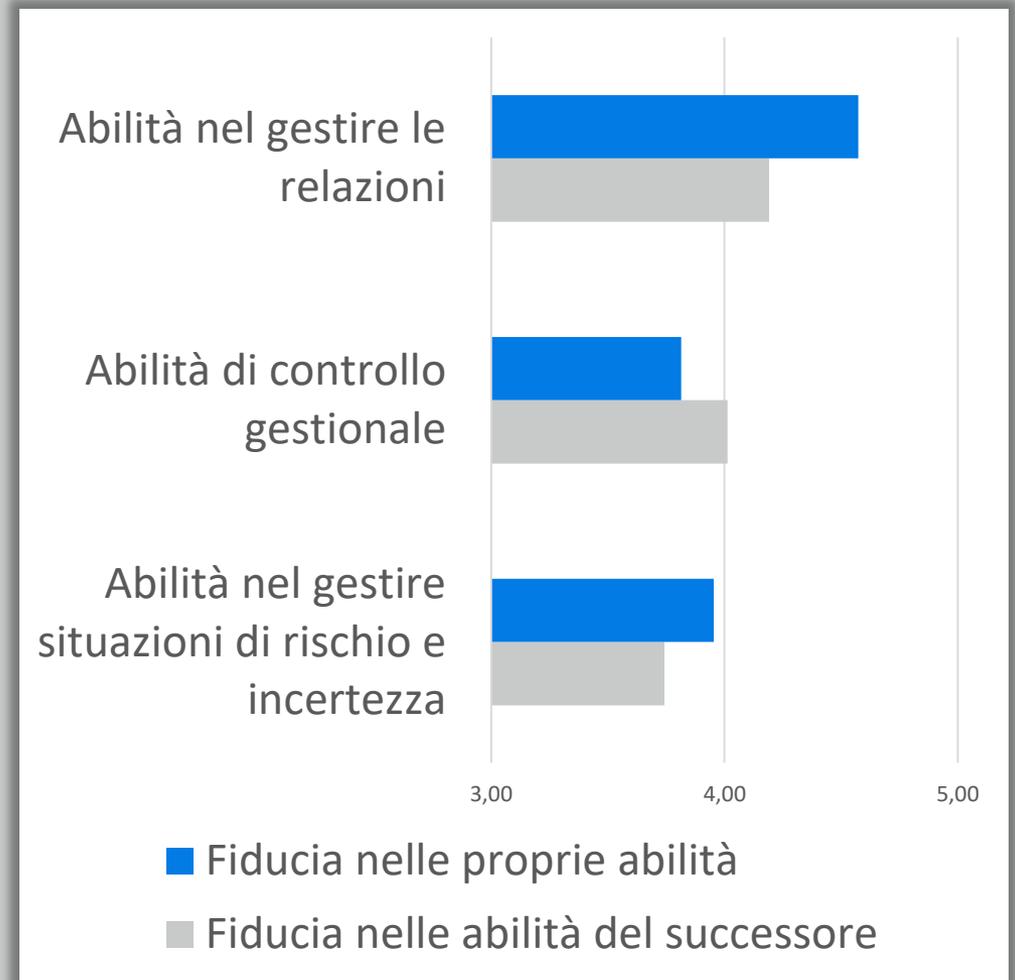
Benefici del trasferimento delle relazioni



Aspettative nelle abilità

I leader

- Hanno più fiducia nelle proprie abilità di **gestire le relazioni e prendere decisioni in condizioni di rischio e incertezza** che in quelle dei (potenziali) successori
- **Ritengono più abili i successori in attività di controllo gestionale**



Aspettative post-pensionamento



Conclusioni



Il leader e il suo ruolo
in impresa



La successione
d'impresa



Relazione tra leader e
(potenziale) successore

Sintesi dei risultati dello studio (1/2)

- I leader hanno **fiducia** nelle **competenze** dei loro potenziali successori, e ambiscono a dare **continuità all'impresa** con un **familiare**
- Sebbene l'età media dei leader sia di 59,5 anni, solo il **40%** ritiene che ci potrà essere una **successione** nei **prossimi 10 anni**
 - La **successione** viene percepita come «**lontana**»
- Le motivazioni per le quali i leader decidono di rimanere in azienda a lungo sono
 - Principalmente legate a **motivi individuali** (e.g., senso di attaccamento, mantenere il tenore di vita, difficoltà a immaginare una quotidianità senza l'impresa) – **difficoltà a immaginarsi nel «dopo la pensione»**
 - Moderatamente legate a **motivi relazionali** (e.g., deterioramento delle relazioni con clienti/fornitori, anche se in maniera minore nel rapporto con le banche e gli istituti di credito) – **difficoltà a sviluppare una rete sociale al di là dell'impresa**
 - Esiguamente legate a **motivi economico-finanziari** (e.g., basso valore di vendita dell'azienda, perdita dell'alloggio)

Sintesi dei risultati dello studio (2/2)

- I **successori** si sentono **pronti** ad assumere ruoli di leadership nell'impresa e le loro **competenze** sono **valutate** in maniera **positiva** da parte dei leader
 - In particolare i leader percepiscono i successori **più abili** nel **monitorare e gestire** l'impresa (utilizzando strumenti innovativi come quelli digitali)
- Tra **leader** e **potenziali successori** sono presenti **relazioni forti**, a elevata **frequenza** e **intensità** comunicativa
- I **successori** tendono a essere **coinvolti** nella realtà imprenditoriale **sin da giovani** attraverso esperienze temporanee. In questa fase vengono però **meno coinvolti nel network esterno** all'impresa (e.g., fanno internship nell'azienda ma non in quelle di fornitori/clienti quindi limitata costruzione di rapporti) – «**Apprendistato permanente**» nonostante l'età media di 32 anni
- I **leader** investono **tempo ed energie** nel tentativo di **trasferire** le **relazioni** esterne all'impresa ai successori. Tuttavia, non danno seguito alla successione – «**Successione solo formale**»

Proposte per i policy maker



Bilanciare gli investimenti in start-up e **re-start-up** (e.g., creare un portale delle imprese «in scadenza»)



Fare **coaching e mentoring dei leader** dal 55esimo anno di età (e.g., istituire la figura del coach e mentore della successione)



Reinventare il «**dopo lavoro**» mentre i leader sono ancora al lavoro per risolvere il problema relazionale

Proposte per le imprese artigiane familiari



Evitare di focalizzarsi solo su aspetti di natura tecnica o fiscale. Il leader deve **costruirsi una rete di relazioni** che non lo faccia **sentire solo** al ritiro dall'attività



Definire e condividere con i membri familiari delle nuove generazioni **principi e linee guida per affrontare la successione**, evitando che avvenga solo formalmente



La successione è **un percorso di cambiamento personale, familiare e aziendale** che va gestito in modo **professionale con l'aiuto di esperti**

Team di progetto



Prof. Alfredo De Massis

Professore di Imprenditorialità e Gestione d'Impresa Familiare
Direttore del Centro per il Family Business Management unibz



Dr. Emanuela Rondi

Assistant Professor - unibz



Dr. Paola Rovelli

Assistant Professor - unibz

cfbm@unibz.it

<http://cfbm.gro>
ups.unibz.it/

Pensionati
Attivi e
Strumenti di
Successione delle imprese
Artigiane



La Successione delle Imprese Familiari Artigiane tra Passato, Presente e Futuro

Presentazione della prospettiva CNA sulle imprese artigiane

Claudio Corrarati

Presidente di CNA-SHV



CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT



Pensionati

Con il sostegno di:



SPARKASSE
CASSA DI RISPARMIO



Pensionati
Attivi e
Strumenti di
Successione delle imprese
Artigiane



La Successione delle Imprese Familiari Artigiane tra Passato, Presente e Futuro

Tavola rotonda - La successione d'impresa: Solo una questione di famiglia?

Felice Espro

Giornalista e responsabile comunicazione ed eventi di CNA-SHV



CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT



Pensionati

Con il sostegno di:



SPARKASSE
CASSA DI RISPARMIO



Tavola Rotonda **La successione d'impresa: Solo una questione di famiglia?**

Modera

Felice Espro *Giornalista e responsabile comunicazione ed eventi di CNA-SHV*

Partecipanti

- **Alfred Aberer** *Segretario Generale Camera di Commercio di Bolzano*
- **Manuela Defant** *Direttrice ripartizione Economia della Provincia Autonoma di Bolzano*
- **Marion Prast** *Responsabile Area Retail Cassa di Risparmio di Bolzano*
- **Giovanni Giungi** *Presidente Nazionale CNA Pensionati*
- **Sergio Silvestrini** *Segretario Generale CNA Nazionale*

Pensionati
Attivi e
Strumenti di
Successione delle imprese
Artigiane



La Successione delle Imprese Familiari Artigiane tra Passato, Presente e Futuro

Discussione

Pensionati
Attivi e
Strumenti di
Successione delle imprese
Artigiane



La Successione delle Imprese Familiari Artigiane tra Passato, Presente e Futuro



CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT



Pensionati

Con il sostegno di:



SPARKASSE
CASSA DI RISPARMIO

