Lavoro 24



EPICODE, OSSERVATORIO TECH Fra i professionisti più ricercati in ambito tech ci sono sviluppatori e data analyst. Lombardia e Veneto sono le regioni dove si concentra no oltre il 30% delle opportunità

professionali. È quanto emerge realizzato sentendo 500 aziende del settore. Il 7% delle offerte viene dall'estero. Di più su www.ilsole24ore.co

Di padre in figli, per 12mila Pmi primo passaggio generazionale

Management. In un'azienda su 3, per il Corporate governance Lab di Sda Bocconi, amministratore unico vicino a 70 anni. Piani in ritardo

Pagina a cura di Cristina Casadei

l passaggio generazionale non è mai un momento facile nella storia delle imprese. Soprattutto quando sono piccole e medie e manca una governance che stabilisca le regole del gioco su tutto. Anche su questo te del gioco sututto. Anche su questo te-na. Qualche numero aitu a capire la dimensione del fenomeno che è mol-opiù diffuso di quanto si possa pen-sare, se comprendiamo anche le pic-cole imprese. I datt che l'Istat rileva con cadenza triennale - sono in corso di elaborazione quelli riferiti al 2022; di dicono che ultre i tre survi delle dielaborazione quelli Firefficia 1 2022 - ci dicono che oltre i fre quarti delle quasi 777mila imprese con più di 3 addetti sono controllate da una persona fisica o una famiglia. Un quinto, poco più del 20%, negli ultimi dieci anni ha affrontato o sta affrontando il nassaggio generazionale il passaggio generazionale

Se alziamo l'asticella della dimen-Se azzamo i astrella della dimen-sione, secondo i dati del Corporate go-vernance Lab della Sda Bocconi, guida-to dal professor Alessandro Minichilli (si veda intervista in pagina), la metà delle 24mila Pmiche hanno un fattura-to tra i 10 e i 50 milioni di euro è control-



Secondo Studio temporary manager solo il 15% degli imprenditori ha progettato in anticipo il futuro dell'azienda

lata da una persona fisica, il 40% ha un amministratore unico e non ha un consiglio di amministrazione. La metà, quindi circa 12mila, deve ancora fare il ricambio della prima generazione. In un terzo dei casi l'amministratore uni-co ha un'età vicina ai 70 anni, è pienamente operativo e non necessariamente ha pianificato il futuro.

mente ha pianificato il futuro.
Teni psicologici, patrimoniali e di
dialogo generazionale contributiscono
arendere lasuccessione una fase molto
delicata, al punto chetra le imprese piccole emedio piccole supera la terzageerazione solo il 15-20%, secondo
quanto rileva Studio temporary manaper Stum, società specializzata nel serrefressione di contra del c ger (Stm), società specializzata nei servizi di temporary management, dopo vizi ditemporary management, dopo aver sondato 300 managertra C-Level e quadri direttivi, che hannovissuto al-menoun passaggio generazionale ne-gli ultimi 10 anni. È emerso che sono ancorapochi gli imprenditori che deci-dono di affrontare con il giusto antici-politema-solo il rese infatti hanianifipo il tema: solo il 15%, infatti, ha pianifi-cato il ricambio, indirizzando i familiacato iricambio, indirizzando i amilia-ri verso i percorsi formativi e professio-nali necessari per la posizione che dovranno ricoprire. E solo il 41% si affi-da a manager esterni esperti, mentre in oltre la metà dei castiviene gestito direttamente dall'imprenditore senza l'aiuto dipersone esterne (39%) o al massito dipersone esterne (39%) o ai massi-mocon il supporto di una persona di fi-ducia manon esperta (16%). Inoltre, gli imprenditori nella loro scelta hanno cercato di dare precedenza agli equili-bri familiari (per il 69% dei manager) piuttosto che puntare alla competitivi-tà dell'impresa tà dell'impresa.

«In questi ultimi mesi si parla molto di caroenergia e inflazione, tematiche che hanno un impatto importante sulle

nostre imprese – osserva Gian Andrea Oberegelsbacher, ceo di Stm - Non dobbiamo però dimenticare che il no-stro tessuto imprenditoriale è costitui-to prevalentemente da imprese fami-liarie che a oggi sono ancora pochi gli imprenditori che comprendono l'im-portanza di un piano di sucressione portanza di un piano di successione così come l'utilizzo di esperti esterni

così come l'utilizzo di esperti esterni che possano supportarii». Imanager, comeemerge dalla ricer-ca, sono molto severi nel giudizio. La nuova figurascelta per la successione, spesso non viene giudicata adeguata al ruolo in azienda (peril 5/6% del campio-ne) e ha ottentuo ungiudizio medio co-me "capitano" che sifora la sufficienza (Cocco) improbabile por porte perio. me capitano (nesnora asumcenza (6su1o), un valore ben lontano dal pre-decessori (7,5 su1o). E questo ha avuto inevitabilmente un impatto sulle per-formance aziendali: dopo due anni dal passaggio del testimone, un terzo ha indicato un calo del fatturato e oltre quattro su dieci (42%) hanno visto un quattro su dect (42%) namo visto o peggioramentonel rapporto e nella ge-stione del dipendenti. Mac è anche chi ha dovuto cessare l'attività (6%), Nonè un caso, infatti, che il 90% del campione ritiene fondamentale l'aiuto di un pro-fessionista esperto. La svolta avviene quando i familiari recdi ricevano una formazione in linea

erediricevono una formazione in linea con il loro nuovo ruolo, «Dall'analisi con il foro nuovo ruoto. «Dall'analisi emerge chiaramenteuna diretta corre-lazione tra formazione e performance aziendali: chi ha seguito un percorso corretto, come aver fatto esperienze in altre aziende, aver ricoperto nell'impresa familiare diversi ruoli non apicali eaver ricevuto un'istruzione adeguata eaver neevuloun istruzione adeguata, non solo haeguagliato i proprigenitori, ma ha portato ulteriore valore al-l'azienda», dice Oberegelsbacher. L'interopercorso, infatti, alutta a maturare una expertise che, secondo l'83% dei manager, consente alla nuova figura di essero niù adatta a premete le reditione. essere più adatta a prendere le redini della società: il giudizio in questo caso dena societa: inguizizio in questro caso émolto vicino a quello dei predecessori (7,2 contro 7,5). Di conseguenza, anche leperformance dell'impresa ne traggo-no beneficio: per l'87% dei manager, in-fatti, lasituzzione aziendale a livello ge-nerale èstabile o migliorata (solo per il 13% è peggiorata), così come il fatt to, dove solo il 16% ha avuto un calo, Mito, dove solo 116%: haavuto un calo. Mi-gliora anche il rapporto e lagestione dei dipendenti, ma soprattutto il salto di qualità viene dal più alto livello di inno-vazione introdotto dalle nuove figure, indicato da quasi sei manager su dieci. La motivazione principale per cui gli imprandito il laccino il acadini à texti

imprenditori lasciano le redini è l'età imprintori nascano e tenume to pro-fope il diva del campione) e questo av-viene mediamente a 70 anni. Non mancaperò anche chi lo ha fatto persa-lute o pressioni del familiari. Dopo il passaggio generazionale spesso, però, ilneo "pensionato" non lascia comple-tamente la guida dell'azienda al suo successore: secondo i 300 manager che hanno partecipato alla survey, il 40% nanno partecipato alla survey, il 40% degli imprenditori ha continuato a entrare nellescelte aziendali in modo importante e il 39% in modo saltuario. Alla fine solo poco più di uno su cinque si fa completamente da parte, soprattutto per mancanza di fiducia nell'erede. Il cui ingresso troppo spesso non è stato gradualmente pianificato.



I diversi modelli

Tempi giusti, senza pensare solo a parentela diretta

Gruppo Lucefin

l nostro passaggio genera-zionale è iniziato abbastan-za casualmente», ricorda Giorgio Buzzi, seconda generazione del gruppo bresciano Lucefin, specializzato nella prima trasfor-mazione a freddo dell'acciaio in mazione a freddo dell'acciato in trafilati. Nato cinquani' anni fa, nel 1973, a fondarlo fu Luigi Buzzi, l'imprenditore scomparso lo scorso anno e padre di Giorgio. Adesso che il giro d'affari ha supe-rato i 300 milioni di euro e i dipen-denti exponiti di Goo Giorgio. denti sono più di 600, Giorgio Buzzi ha scelto di dare una configurazione che metta l'azienda al riparo da ogni rischio, nel caso di eventi traumatici o nel caso in cui i suoi figli, ancora in tenera età, de id do companya di casi in tenera età, decidessero di seguire strade diverse. Parlando della sua storia, Giorgio Buzzi racconta che cinque anni fa ha affrontato il vero e pro annira na arriontato il vero e pro-prio passaggio con il padre e poi, lo scorso anno, ha scelto di rimanere come presidente operativo e di managerializzare l'azienda che oggi ha due ad, uno per la holdinge uno per la parte siderurgica. A questo disegno è arrivato attraverquesto disegno e arrivato attraver-so un percorso lungo 27 anni, tanti quanti sono quelli da cui è presente in azienda. «Quando sono entrato chiesi a mio padre di poter avere un doppio ruolo, con una delega sulle se umane e sui rapporti sindacali perché volevo costruire l'ossatura futura e portare quei talenti che poi sarebbero diventati i mana che poi sarebbero diventati i mana-ger chiave, con qualità in linea con i nostri valori. Questo è stato deter-minante nel passaggio generazio-nale». Quando lo ricorda, Giorgio Buzzi non nasconde né la stima verso il carisma e la personalità del padre, né la complessità del dialogo padre, ne la compiessita dei dialogo generazionale. «Ho sempre cercato di avere una mia indipendenza, ma la delega c'era più sulla carta». Lavorando gomito a gomito sicu-ramente «di rapporto conflictuale padre e figlio può acuirsi, ma io ho cercato di cogliere gli spunti positicercato di cogieree gii spunii positi-vi dell'esempio di mio padre». La chiave del passaggio generazionale de sapere aspettare i tempi giusti e non pensare che debba avvenire nell'arco della parentela diretta. Ognuno deve saper capire quali sono le caratteristiche di figli e nivoti e che faze l'impreeditione pon

è come fare il dirigente».

nipoti e che fare l'imprenditore non

Dalla maestria artigianale all'assetto industriale

Crivellari

el 1978 Enzo Crivellari, tap-pezziere, con grande espe-rienza nel campo del 'imbot tito, insieme a sua moglie, Zita Moressa, cucitrice di scarpe, diede vita a un'azienda che oggi produce divani e poltrone che conjugano divanie poltrone che coniugano design e alta qualità, anche per il settore navale. La storia dell'azienda di Ponte San Nicolò (Padova), che ha raggiunto un giro d'affari di 7 milioni di euro e ha 25 dipendenti, è tipica dell'imprenditoria familiare del postro praesche vede le femilia nostro paese che vede le famiglie nostro paese che vederle tamigie fondatrici molto presenti nella gestione. Così il primo passaggio generazionale ha visto succedere a Enzo e Zita i figli Francesco, che hail ruolo diceo, e Massimo, che è invece il con Compencanto Francesco il il coo. Come racconta Francesco, il passaggio «è avvenuto gradualmente, spinto dalla necessità di dare nuovalinfainserendo figure che, nuovaima inserendo ngurecne, pur appartenendo alla famiglia, dessero una struttura di tipo mana-geriale con ruoli e responsabilità ben definiti». La prima generazione è rimasta al ungo operativa per insegnare le competenze tecniche e actividanti de formenti di reconstituti del insegnare ic competenze techniche artigianali e formare i di pendenti ad un lavoro che fa della passione e dell'artigianalità la sua forza. Tra prima e seconda generazione «non c'èstato un vero e proprio piano di successione perché abbiamo lavoratori is incervati in da curatori di richa quandorato in sinergia fin da quando l'azienda è stata creata, in quanto noi figli siamo stati da subito coinvolti operativamente nelle attività».

operativamente nelle attività».
Alla Crivellari oggi è già operativa la terza generazione e tutti i compo-nenti della famiglia interessati dalle varie fasi del passaggio «si sono formati in azienda, apprendendo 'sul campo" le dinamiche ele comsuctampo redutamina esercioni plessità, serva una specifica forma-zione accademica o esperienze esterne, maricorrendo a formazione esterna minata richiesta dalle singole funzioni». L'appoggio a manager esterni ha consentito di «poter valutare in maniera omeritiva di cosa valutare in maniera oggettiva di cosa habisogno l'azienda per continuare a evolversi», dice Francesco Crivella aevoiversis, dice Francesco Criveila-ri, edi avere «un support omanage-riale altamente specializzato che possa affiancare e formare le nuove generazioni e gestire il prossimo passaggio in un'ottica di crescitae sviluppo dell'azienda, passando a dimensioni e organizzazione di tipo industriale».

Preparazione graduale, utili mediazione e visione terza

Finco

el gruppo Finco, antica conceria vicentina, con 150 anni di storia, -l'anno 1865 è indicato come quello di fondazione sta per prendere le redini la sesta generazione. L'attuale amministratore delegato, Bernardo Finco, stratore delegato, Bernardo Finco, 64 anni, è nitatti n procinto di lasciare le redini al figlio Rocco che di anni ne ha esattamente la metà. L'appoggio a manager esterni nella guida del passaggio generazionale è stato «fondamentale » spiega Bernardo Eiro». La fiurzio edi Bernardo Finco -. La funzione di mediazione e di visione terza, non avendo avuto rapporti precedenti con i membri della famiglia, è quasi obbligata per ottenere il massimo della qualità da parte di ogni soggetto interessato

Il passaggio è stato preparato per gradi ed è iniziato già diversi anni fa, Rocco Finco che in questo anni ra. Rocco Finco che in questo momento ricopre il ruolo di chief financial officer e prossimamente acquisirà il pieno controllo della società, ha compiuto un percorso attraverso tappe ben definite. Dalla prime luverio Poescria illa prima laurea in Bocconi, alla specialistica in Economia all'università di Bradford, in Inghilterra versita di Fladord, il ringimeria, all'Mba alla CUOA Business School di Vicenza. L'arrivo nell'azienda di famiglia è avvenuto dopo diverse esperienze in aziende all'estero, in Irlanda, Inghilterra e Germania anche perché la società ha una forte vocazione internazionale. Per raccontarla Bernardo Finco Per raccontaria Bernardo Finco spiega che è a conduzione familia-re e ha 150 dipendenti tra Italiae Regno Unito: il fatturato è di circa 50 milioni di euro. La descrizione per l'imprenditore si può lasciare a tre sole parole: tradizione, qualità e affidabilità. La specializzazione dei Finco è nella lavorazione e nel commercio di pelli bovine destina-te principalmente ad arredamen-to, imbottito ed al settore hospita-lity e ho.re.ca, ma anche alla calzatura, agli accessori in pelle e alla carrozzeria come after-market. A carrozzeria come anter-mariser, caracterizzare il gruppo è l'origine esclusivamente europea del mercato di approvvigionamento e la vocazione alla fascia alta del mercato. Tra i principali mercati di sbocco ci sono principalmente quello Nord Americano, seguito dall'Estremo Oriente e dal mercato. dall'Estremo Oriente e dal mercato Europeo e Nazionale.

L'intervista Alessandro Minichilli

Pesano i nodi governance e pianificazione del rischio

a scarsa pianificazione del passaggio generazionale è un aspetto centrale nella storia delle aziende, soprattutto quando parliamo di una certa classe dimensionale come quella delle. dimensionale, come quella delle amensionale, come queila delle piccole e medie impress». Adirio è l'esperto di corporate governance, Alessandro Minichilli, professore ordinario dell'Università Bocconie direttore del Corporate governance Lab di SDA. «Nel postro naese ci sono 2 cmila nostro paese ci sono 24mila nostro paese ci sono 24mila aziende tra to e 50 milioni di euro di fatturato. Di queste il 40% ha un amministratore unico e non ha un consiglio di amministrazione», ragiona Minichilli.

Perché il passaggio generazionale è così difficile?

Innanzitutto c'è un problema di pianificazione del rischio. pianificazione del rischio. Quando la governance è concentrata sull'imprenditore non è chiaro quanto rischio l'azienda si sta assumendo. C'è poi un altro problema che simunda il dislore. riguarda il dialogo riguarda il dialogo generazionale. Da un lato c'è la consapevolezza della necessità di affrontare il passaggio, ma dall'altro c'è anche un freno perché i rapporti generazionali sono sempre complessi. Del bacino considerato, metà delle aziende devono ancora fare il aziende devono ancora fare il ricambio della prima ricambio della prima generazione. Infine, una terza questione è la scarsa condivisione: troppo spesso si confonde il passaggio generazionale con percorsi di coaching, quasi di natura pricelogice. Non è così è molto psicologica. Non è così, è molto di più e richiede la ridefinizione della governance dell'azienda

della governance dell'azienda.

Quanto pesa la governance?

Tanto, anche perché molto spesso
viene formata proprio per gestire
un ricambio generazionale. Le
imprese dove c'è un amministratore unico e non c'è un consiglio di amministrazione, un consigno di amministrazione non sappiamo dire se saranno capaci di affrontare il passaggio perché non hanno un cda che lo guida. Peraltro l'ingresso delle nuove generazioni e la presenza di bibli perdi portra pur di più eredi porta a una frammentazione del capitale e rrammentazione dercapitale alla nascita di più gruppi di azionisti, nessuno dei quali ha il controllo. Sperare nel fatto che tutto vada bene non basta. Se non viene anticipato, preparato e governato il ricambio generazionale, in caso di eventi traumatici come malattia o morte. il rischio è che l'azienda si ritrovi non solo senza una guida, ma con non solo senza una guida, na cuna struttura proprietaria ingovernabile. Questo ragionamento vale soprattutto per le Pmi o è più

I dati ci dicono che nelle grandi I dati diccino che nelle grandi aziende la governance è meglio definita. Le aziende sopra i 50 milloni di euro di fatturato sono circa 6mila in Italia e di queste il 20% ha un amministratore unico. Una percentuale che è circa la metà i francta ella posi il terse interesse. rispetto alle Pmi. Il tema interessa rispetto aue 'm'... it erma interessa tutte le classi dimensionali, ma sono più confidente sul fatto che le grandi imprese abbiano più strumenti e risorse economiche. Questo spesso rende più facile incontrare professionisti che possano aiutare la costruzione di una governance chiara e quindi il una governance chiara e quindi il passaggio generazionale