

ISBN 978-88-8303-238-7

© Copyright 2008 EUT

Proprietà letteraria riservata.
I diritti di traduzione, memorizzazione
elettronica, di riproduzione
e di adattamento totale e parziale
di questa pubblicazione, con qualsiasi
mezzo (compresi i microfilm, le fotocopie
e altro) sono riservati per tutti i paesi

EUT Edizioni Università di Trieste
p.zza Europa, 1 - 34127 Trieste
<http://eut.units.it>

Successione
imprenditoriale
e prospettive
di continuità nelle piccole
e medie imprese

I risultati di un'indagine
empirica nella provincia
di Trieste

Andrea Ampò
Andrea Tracogna

Sommario

7 PRESENTAZIONE, di *Vladimir Nanut*

9 INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO

MODALITÀ SUCCESSORIE E PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ

- 17 1. Le imprese oggetto di indagine
- 20 2. Successione imprenditoriale e trasferimento delle conoscenze tacite
- 22 3. Una tipologia di modalità successorie
- 32 4. Le prospettive di continuità delle imprese del campione

CAPITOLO SECONDO

LE PROBLEMATICHE DELLA CONTINUITÀ D'IMPRESA

- 37 1. La metodologia di analisi: dal macro al micro
- 42 2. I problemi di fondo: scelte dei figli e *performance* aziendali
- 48 3. Un approfondimento sulle attività di “mestiere” e sulle forme giuridiche
- 49 4. Le motivazioni micro della non continuità d'impresa
- 64 5. Il ruolo degli interventi di supporto alla continuità d'impresa

CAPITOLO TERZO

LA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE FAMILIARE

- 68 1. Imprese, imprenditori e successori: il campione di riferimento
- 81 2. Stato di avanzamento e aspetti temporali del processo di successione
- 98 3. Competenze imprenditoriali e successione d'impresa
- 103 4. Trasferimento del capitale sociale e legittimazione del successore
- 107 5. La coabitazione tra imprenditore uscente e successore
- 109 6. Quale supporto alla successione imprenditoriale familiare?

115 SINTESI E CONCLUSIONI

123 BIBLIOGRAFIA

125 APPENDICE

Presentazione

La successione imprenditoriale e la continuità d'impresa sono questioni fondamentali per il futuro del nostro sistema economico.

Il dato empirico evidenzia infatti che circa il 70% delle piccole imprese in Italia non sopravvive alla prima generazione (dati UE). Si tratta di un dato estremamente preoccupante, perché la non continuità aziendale costituisce un depauperamento netto della dotazione di fattori produttivi a disposizione di un sistema imprenditoriale, una perdita economica e sociale spesso irrimediabile e quindi un fattore di debolezza strutturale del sistema economico e una delle sue principali cause di declino.

L'importanza della successione imprenditoriale e della continuità d'impresa deriva in sostanza dal fatto di essere una delle condizioni necessarie al fine di mantenere elevati i livelli di imprenditorialità in un determinato territorio.

L'altra condizione è rappresentata dalla sussistenza di adeguati tassi di avvio di nuove iniziative economiche (nuova imprenditorialità). Sotto tale profilo, non tutti i sistemi economici nazionali presentano gli stessi livelli di *performance*. In particolare, l'Italia è – secondo il Global Entrepreneurship Monitor – uno di quelli con i tassi più bassi di “early-stage entrepreneurial activity” (numero di soggetti coinvolti in iniziative imprenditoriali di recente avvio).

Ecco perché in Paesi come il nostro risulta quantomai necessario, in mancanza di adeguati flussi di nuova imprenditorialità (specialmente di

quella ad alte prospettive di crescita e di impatto sull'occupazione), assicurare le condizioni per la sopravvivenza delle imprese già attive.

Occorre inoltre considerare che la successione d'impresa rappresenta anche un momento di svolta e di sviluppo per l'impresa minore, che proprio in questa sua fase così delicata può acquisire quegli elementi di innovazione che ne possono segnare il rilancio strategico ed organizzativo. Un passaggio critico, dunque, che è anche un'opportunità per le imprese di minore dimensione, purché venga affrontata con consapevolezza, con preparazione e con un'attenta pianificazione al fine di affrontarne le problematiche, come quelle relative all'identificazione del successore, al trasferimento graduale delle conoscenze e delle responsabilità a suo favore, al cambiamento dei modelli organizzativi e di relazioni che deve accompagnarle.

Con queste considerazioni preliminari, si può comprendere che quelle della successione imprenditoriale e della continuità d'impresa possono essere annoverate tra le grandi sfide del capitalismo all'italiana.

Il presente saggio fornisce un significativo contributo alla messa a fuoco delle modalità e delle problematiche che caratterizzano questi fondamentali momenti della vita delle imprese.

Il lavoro di Ampò e Tracogna si colloca entro una tradizione di ricerca sull'impresa minore che ha importanti precedenti nel mondo accademico italiano, e in particolare presso le università del Nord-Est. Più in particolare, la ricerca qui presentata – sostenuta da una ampia ed articolata indagine empirica – ben si colloca entro il filone di studi sull'impresa minore avviato a partire dagli anni '80 dai ricercatori del Dipartimento di Economia e Tecnica Aziendale dell'Università di Trieste (Nanut, 1984; Nanut e Compagno, 1989; Compagno, Nanut e Venier, 1999; Tracogna, 1999; Compagno, 2003).

La specifica attenzione qui riservata alle imprese della provincia di Trieste vuole innanzitutto colmare una lacuna “geografica” degli studi sull'impresa minore, che hanno sovente trascurato l'area giuliana; dall'altro lato, la ricerca intende segnalare anche la forte vicinanza che il mondo accademico vuole mantenere, nelle proprie attività di ricerca, con i temi e le questioni del contesto circostante, entro una nuova prospettiva di ricerca che vuole mettersi realmente al servizio del territorio e fornire utili indicazioni per le decisioni di imprenditori e *policy makers*.

Vladimir Nanut, Professore ordinario di Strategie d'impresa, Dipartimento di Economia e Tecnica Aziendale, Università di Trieste

Trieste, maggio 2008

Introduzione

Il presente saggio affronta il tema della successione imprenditoriale nei sistemi di piccole e medie imprese. Più in particolare, il lavoro di ricerca – basato in larga parte su un’indagine empirica – ha l’obiettivo di mettere a fuoco la natura, le modalità e gli aspetti potenzialmente problematici di questo cruciale momento della vita delle imprese minori.

La scelta di concentrarsi sulle imprese minori è basata sulla considerazione che la successione d’impresa rappresenta per queste realtà aziendali, più ancora che per quelle di maggiori dimensioni, un processo cruciale per la loro sopravvivenza e sviluppo. Infatti, a causa delle loro limitate dimensioni e della centralità che entro di esse riveste l’elemento umano e cioè le persone, si realizza solo raramente quella fondamentale trasformazione dell’impresa in una vera e propria “istituzione”, in un’entità, cioè, la cui continuità può in una certa misura anche prescindere dalla sopravvivenza dei soggetti che hanno creato e sviluppato originariamente l’impresa.

Le ragioni di ciò sono ampiamente note. Gli assetti proprietari e di governo tipici della maggioranza delle piccole e medie imprese assumono infatti una prevalente configurazione “imprenditoriale”. In altre parole, queste imprese sono centrate attorno alla figura dell’imprenditore fondatore, un *self-made man* che ha creato la sua impresa partendo quasi dal nulla, o dal semplice possesso di competenze tecniche, di tipo artigianale,

acquisite in precedenti esperienze di lavoro dipendente. Come è tipico di un imprenditore che si è fatto da sé, la sua visione dello sviluppo d'impresa è tipicamente "a piccoli passi", e a "redini corte", nel senso che lo sfruttamento delle opportunità di crescita che il mercato offre è quasi sempre subordinato alla sua capacità di conservare il controllo totale delle attività, sul piano strategico ed operativo. È questo il motivo per cui i percorsi di sviluppo strategico di queste imprese non si discostano quasi mai radicalmente dagli ambiti originari, più conosciuti e controllabili. La passione per il prodotto realizzato costituisce inoltre la molla, l'incentivo per esprimere creatività, design, innovazione di prodotto, che alimentano una continua ricerca dell'eccellenza qualitativa, passaggio chiave per la realizzazione del successo sul mercato.

Questo imprenditore svolge generalmente una pluralità di ruoli nell'impresa: la gestione degli interessi della famiglia proprietaria (un ruolo di *governance*), un ruolo di indirizzo strategico e di *leadership* (sviluppando quella che potremmo definire la vision aziendale), la gestione operativa dell'impresa (cioè un ruolo di management in senso stretto), e non di rado la stessa attività lavorativa fianco a fianco con i propri collaboratori. È naturale che, con queste premesse, l'impresa minore si identifichi così fortemente con la figura dell'imprenditore-fondatore.

La proprietà ed il controllo sono spesso condivisi con altri membri della famiglia. In ragione di ciò, lo sviluppo dell'impresa è sovente condizionato anche dalle vicende interne alla famiglia, dalla numerosità dei suoi membri, dalla dimensione del patrimonio familiare e dalla propensione ad investirlo in capitale di rischio.

Il frequente carattere familiare dell'impresa spiega anche perché, nelle indagini empiriche effettuate in ogni parte del Mondo, si sia rilevata una ancora molto bassa propensione all'apertura dell'assetto proprietario di queste imprese. Anche laddove, in rari casi, si riscontra la presenza di soci esterni, questa è relativa per la maggior parte a persone fisiche con legami molto stretti con la famiglia proprietaria. Più in generale, la priorità assegnata al legame di parentela determina forti resistenze all'ingresso di nuovi soci nel capitale dell'impresa, mentre la quotazione in borsa o l'ingresso di nuovi soci-finanziatori o l'accesso a forme di *private equity* comportano un prezzo considerato troppo alto in termini di diluizione del controllo e di trasparenza delle informazioni societarie e dei processi decisionali. Si spiega così la preferenza delle piccole imprese per l'indebitamento bancario.

Gli investimenti per lo sviluppo di queste imprese sono resi possibili anche attraverso gli elevati livelli di autofinanziamento ottenuti attraverso un sistematico reinvestimento degli utili all'interno dell'impresa.

Sul piano dei modelli organizzativi prevalenti, l'esercizio delle funzioni effettive di governo d'impresa è affidato prevalentemente ad organi

informali, composti da membri della famiglia proprietaria, mentre organi formali, come il Consiglio di Amministrazione, esercitano funzioni effettive di governo d'impresa solo in una ristretta minoranza di casi.

Il rapporto con i lavoratori è – nella maggioranza dei casi – di stretto controllo (basato sulla supervisione diretta), più che di delega. La gestione delle risorse umane è di tipo paternalistico, con scarso o nullo utilizzo di moderni sistemi di gestione.

Complessivamente, il livello di managerializzazione di queste imprese è piuttosto basso. La propensione alla delega “strutturata” (con chiara attribuzione di compiti e responsabilità e definizione di criteri di valutazione) da parte del vertice imprenditoriale è limitata, mentre l’inserimento dei manager esterni alla coalizione familiare o imprenditoriale si osserva soprattutto in corrispondenza di processi già consolidati di crescita dimensionale. Detto in altri termini, il piccolo-medio imprenditore è un forte accentratore, che lascia poco spazio all’ingresso nell’impresa di manager professionisti, anche quando le dimensioni organizzative lo consentirebbero.

Con queste premesse, è quasi scontato che il successo o l’insuccesso di queste imprese risulti intrinsecamente legato alla figura dell’imprenditore, cioè a colui che apporta nell’impresa la dote più ampia di risorse e competenze di natura strategica:

- il capitale di rischio (le risorse finanziarie necessarie ad effettuare gli investimenti aziendali),
- il capitale intellettuale, costituito dall’insieme di conoscenze tacite ed esplicite attraverso cui si realizzano i processi operativi d’impresa,
- il capitale sociale, inteso come rete di relazioni che collegano l’impresa con i mercati di riferimento (clienti, fornitori, finanziatori) e con gli *stakeholders* aziendali (lavoratori e manager *in primis*).

Se da un lato il binomio imprenditore-impresa costituisce senza dubbio la forza principale delle piccole e medie imprese, per contro, proprio in relazione al loro essere così fortemente modellate sulla figura del fondatore, così saldamente centrate sui suoi valori, sulla sua cultura, sulla sua visione, nello stesso tempo, questo stretto legame tra imprenditore e impresa rappresenta anche la principale minaccia alla continuità d’impresa, una volta che il primo abbia esaurito il suo percorso e i fatti della vita o le circostanze ne abbiano determinato l’uscita dall’impresa.

Il ciclo di vita delle imprese minori tende infatti sostanzialmente a sovrapporsi con quello dell’imprenditore/fondatore. L’uscita di scena di quest’ultimo e la conseguente cessazione d’impresa implica la perdita del patrimonio di investimenti specifici realizzati nell’impresa, di quegli investimenti, cioè, che non possono essere valorizzati se non attraverso la continuazione delle attività. Si tratta di risorse spesso di natura intangibile, come il capitale umano, il capitale sociale e relazionale, la reputa-

zione d'impresa e i marchi commerciali, le conoscenze tacite ed esclusive, la particolare cultura aziendale. Durante la vita aziendale, il valore di queste risorse viene a dipendere dalle relazioni di complementarità che sussistono tra le stesse, dal loro valore d'uso entro l'impresa. È l'imprenditore che – svolgendo la sua funzione di *governance* e di indirizzo strategico nell'impresa – assicura la migliore valorizzazione di queste risorse attraverso una loro combinazione “virtuosa”.

Quando invece l'imprenditore deve passare il testimone ecco che la conservazione della capacità di generazione di valore economico e la piena conservazione del patrimonio aziendale vengono a dipendere dalle modalità con cui si realizza la successione d'impresa – intesa come il processo di trasferimento della *leadership* d'impresa da un imprenditore ad un altro.

È dunque all'analisi di queste modalità e delle problematiche ad esse riferibili che abbiamo dedicato la presente ricerca.

Più in particolare, con questa ricerca siamo interessati a verificare se e come le piccole e medie imprese stanno affrontando o si stanno preparando alla sfida della successione imprenditoriale. Siamo interessati a determinare quali fattori e condizioni possono consentire di gestire in modo efficace il processo di successione imprenditoriale, e quali altre variabili possono segnare l'insuccesso, fino all'estremo esito della cessazione aziendale.

Per progettare l'indagine empirica che ci dovrebbe consentire di identificare questi fattori, siamo partiti dalla seguente domanda: Cosa rende possibile ed efficace un processo di successione imprenditoriale?

Dall'analisi dell'ampia letteratura disponibile sull'argomento¹ abbiamo identificato alcune delle principali condizioni che possiamo considerare necessarie per la riuscita della successione d'impresa. Ci riferiamo specificamente a:

- La programmazione del processo, cioè la predeterminazione di un momento di avvio della successione d'impresa e di una serie di fasi da gestire secondo modalità predefinite.
- Il profilo del successore, che deve possedere alcune necessarie caratteristiche personali e professionali, che gli derivano dai tratti caratteriali innati ma anche dalla formazione e dalle esperienze di lavoro maturate.
- Il grado di legittimazione del successore, ovvero la sua capacità di subentrare nella rete di relazioni sociali prima attivate e governate dall'imprenditore uscente.

¹ Si segnalano in particolare i contributi di Corbetta e Preti, 1988; Costa, 1990; Piantoni, 1990; Demattè e Corbetta, 1993; Bertella, 1995; Bauer, 1997; Compagno, 2003.

- La natura del capitale intellettuale d'impresa, ed in particolare la possibilità del trasferimento del sistema di conoscenze tacite dall'imprenditore uscente al successore designato.
- La capacità/attitudine del successore di avviare dei cambiamenti, spesso necessari e imprescindibili, sul piano organizzativo e strategico.
- Le modalità di gestione del processo di successione, specialmente se questo avviene all'interno della famiglia dell'imprenditore-fondatore, con particolare riferimento ai possibili problemi di coabitazione tra imprenditore uscente e successore.
- La presenza di servizi di supporto all'impresa, siano questi garantiti da soggetti istituzionali pubblici o da soggetti privati.

Il nostro assunto di fondo è che la riuscita di un processo di successione imprenditoriale e la sua stessa possibilità di realizzarsi vengano a dipendere dalla possibilità di trasferire con efficacia quel patrimonio di conoscenze e di relazioni che rappresenta il principale vantaggio competitivo delle imprese minori. Questo trasferimento di capitale intellettuale e di capitale sociale non è né agevole né scontato. La natura spesso tacita delle conoscenze da trasferire e il forte carattere "personalistico" delle relazioni tra l'impresa e i suoi principali *stakeholders* rappresentano le ragioni per cui la successione d'impresa si realizza con difficoltà oppure non si realizza affatto.

La nostra indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario che aveva inizialmente lo scopo di identificare le modalità attraverso le quali le imprese minori affrontano, stanno affrontando o affronteranno la successione imprenditoriale, individuare eventuali problematicità connesse a questa fase e valutare l'utilità di un supporto specifico.

In itinere, le finalità dell'indagine si sono modificate. L'alto numero di imprese che non realizzeranno una successione imprenditoriale (in una parola: cesseranno le attività) o che non sanno ancora se ci sarà la successione, ci ha indotto a realizzare un supplemento di indagine al fine di approfondire le motivazioni alla base di questa situazione; dopo una breve fase esplorativa il questionario è stato pertanto integrato per consentirci di elaborare in modo opportuno questi dati.

Perché alcune imprese del campione sembrano destinate alla chiusura, o non hanno ancora sciolto le riserve relative alla direzione della successione imprenditoriale? Quali sono i fattori che hanno condizionato queste imprese?

La nostra indagine ha messo innanzitutto in evidenza l'esistenza di significativi ostacoli alla continuità delle piccole e medie imprese e, in generale, un'elevata incertezza relativamente alle prospettive di successione imprenditoriale.

In generale, le cause che conducono alle situazioni di incertezza o di non continuità aziendale sono riconducibili essenzialmente a due fattori: da una parte il profilo, le scelte, le aspirazioni dei potenziali successori e, dall'altra parte, le difficoltà economiche affrontate dall'impresa o le negative prospettive del settore. Queste due categorie di motivazioni tendono spesso ad accompagnarsi l'un l'altra, in modo particolare quando la ridotta consistenza patrimoniale dell'impresa e la sua redditività limitata inducono i potenziali successori a percorrere vie di carriera e di sviluppo personale diverse da quelle dei loro padri.

Si è evidenziata inoltre la rilevanza dei percorsi di studio e delle aspirazioni dei figli nel determinare le prospettive di continuità (e di non continuità) aziendale. L'elevato rischio intrinseco all'attività d'impresa, l'elevata fatica unita alle scarse soddisfazioni economiche, la difficoltà di reagire ai mutamenti del mercato, sono tra i fattori che portano i genitori (imprenditori) ad avallare anche quelle scelte dei figli che vanno a discapito della continuità aziendale.

L'indagine ha anche messo in evidenza come le motivazioni che conducono alla chiusura o all'incertezza non sembrano essere destinate a venir meno neanche con interventi esterni di supporto.

Le imprese che hanno dichiarato l'intenzione di voler proseguire le attività si collocano a vari stadi di avanzamento del processo di successione: talune hanno da poco completato il passaggio generazionale, altre lo stanno portando a termine e, altre ancora, lo affronteranno a breve.

La nostra indagine mette in evidenza come la successione imprenditoriale, quando si realizza, si sviluppa in larga parte all'interno della famiglia, generalmente con una scarsa apertura a soggetti ed interventi esterni. Il processo risulta prevalentemente de-strutturato (cioè non programmato e non formalizzato).

L'indagine ha evidenziato alcune significative differenze di prospettiva tra le due generazioni coinvolte nel processo di successione imprenditoriale.

Sul piano delle competenze richieste per svolgere un ruolo imprenditoriale, emerge una generale tendenza degli imprenditori uscenti a focalizzare maggiormente l'attenzione sul "saper fare" tecnico-produttivo, mentre i successori esprimono una maggiore attenzione o interesse per aree di competenza più di tipo manageriale (marketing, strategia, finanza). In generale, i successori esprimono maggiori preoccupazioni relativamente all'acquisizione delle competenze e capacità richieste per svolgere efficacemente i ruoli imprenditoriali richiesti.

Su un altro piano, che attiene alla dimensione della conservazione e del trasferimento del capitale "sociale" tra la generazione uscente e la generazione entrante, l'indagine non ha evidenziato significativi problemi di legittimazione del successore entro la rete di relazioni con i principa-

li *stakeholders* dell'impresa. La ridotta dimensione media delle imprese indagate, che suggerisce un basso numero di controparti verso le quali legittimarsi, può forse giustificare questo risultato. L'analisi evidenzia infatti che il problema di legittimazione è maggiormente percepito dalle imprese con una più elevata complessità organizzativa, specialmente con riferimento alla legittimazione del successore verso i dipendenti.

L'indagine si è focalizzata anche sui problemi relativi alla dimensione "processuale" della successione, che attiene essenzialmente alla fase di "coabitazione" tra imprenditore uscente e successore. A tale riguardo, gli imprenditori uscenti ritengono maggiormente problematici gli aspetti relativi all'efficace trasferimento delle conoscenze (capitale intellettuale), mentre i successori danno maggiore peso agli aspetti relazionali ed organizzativi del processo (gestione dei rapporti personali e definizione dei ruoli reciproci).

Infine, si è evidenziata una scarsa percezione di utilità di un supporto specifico al passaggio generazionale. La dimensione aziendale sembra però influire positivamente sulla percezione di utilità di un supporto: probabilmente la minore componente di "familiarità" favorisce l'apertura del processo.

Capitolo primo

Modalità successorie e prospettive di continuità

1. LE IMPRESE OGGETTO DI INDAGINE

La ricerca è stata rivolta a società ed imprese individuali di piccole e medie dimensioni (secondo i parametri definiti dall'Unione Europea), aventi sede legale nella provincia di Trieste.

Perché si è scelto di delimitare l'indagine alla provincia di Trieste? Per due ragioni: da un lato, l'obiettivo era quello di costruire un campione che fosse ampiamente rappresentativo della popolazione di riferimento, presentando un elevato rapporto tra numerosità del campione e numerosità della popolazione. A questo fine era opportuno operare una adeguata delimitazione territoriale dell'indagine e si è deciso di farlo su base provinciale.

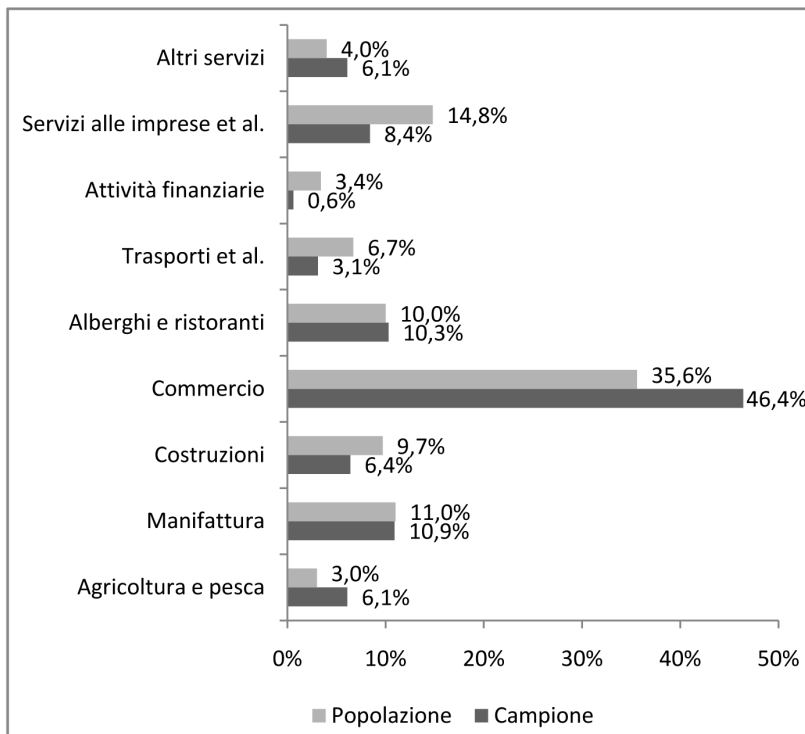
Da un altro lato, se è vero che in questi anni si è sviluppata un'ampia letteratura di ambito economico aziendale con riferimento alla tematica della successione d'impresa nelle regioni del Nord-Est (Favotto, 2002; Popolani, 2002; Compagno, 2003; Compagno e Gubitta, 2004; Cres, 2004), occorre anche rilevare che la provincia giuliana costituisce tuttora un'area territoriale relativamente sotto-indagata con riferimento al fenomeno in oggetto.

Le operazioni di censimento della popolazione di riferimento per lo studio del fenomeno e di costruzione del campione di imprese da inter-

vistare sono state condotte sulla base di un criterio di carattere “anagrafico”. Più precisamente, sono state incluse nell’indagine solamente quelle imprese (individuali o società) il cui proprietario o almeno uno degli amministratori avesse un’età compresa fra i 60 e i 70 anni. Tale scelta si giustifica con la convinzione che proprio in quella fascia di età assume una rilevanza cruciale la pianificazione e la gestione della successione imprenditoriale e l’apprestamento di ogni soluzione atta a preservare la continuità aziendale nel tempo. Quindi il campione dovrebbe consentirci di esaminare la questione nel suo terreno elettivo, sebbene, evidentemente, il tema assuma rilevanza virtualmente presso ogni impresa e presso imprenditori di ogni fascia di età.

Il proprietario/amministratore/imprenditore doveva inoltre essere ancora attivo nell’impresa. Con questo criterio è stata identificata una popolazione di 1407 imprese individuali e 1715 società (*database* forniti da CamComTS). Tale popolazione è stata ulteriormente ridotta scartando gli *item* per cui mancava il codice Ateco e gli *item* identificati nel *database* come “unità locali” e non come “sede” (variabile “Ul-sede” nei *database* delle Camere di Commercio). La popolazione da cui è stato estratto il campione è stata dunque composta da 2842 imprese, di cui 1620 società e 1222 imprese individuali.

Figura 1 – Settori di attività (sezioni Ateco 2002): un confronto fra le imprese del campione e la popolazione di riferimento



Il campionamento è stato effettuato con modalità di estrazione casuale, a partire dalla popolazione di riferimento. La rilevazione è stata fatta in due fasi. La prima fase, quella di carattere esplorativo, finalizzata alla messa a punto del questionario e alla verifica della consistenza del *database* di imprese a disposizione (verificando la sussistenza dei requisiti di età dell'imprenditore individuati a partire dalla banca dati della Camera di Commercio), si è sviluppata nel periodo gennaio-aprile 2006. La seconda fase, finalizzata alla somministrazione per via telefonica dei questionari strutturati, ha avuto luogo nel periodo settembre-dicembre 2006. Sono state così individuate ed intervistate 358 imprese in totale, che rappresentano il 12,6% della popolazione di riferimento, con una rappresentatività pressoché completa della popolazione di riferimento per quanto riguarda i settori di attività (Sezioni Ateco 2002).

Tabella 1 – Settori di attività (sezioni Ateco 2002): un confronto fra le imprese del campione e la popolazione di riferimento

| Sezioni Ateco (2002) | | Campione | | Popolazione totale | |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|--------------------|-------|
| | | Freq. | % | Freq. | % |
| A/B | Agricoltura, caccia e silvicoltura + pesca, piscicoltura e servizi connessi | 22 | 6,1% | 86 | 3% |
| C | Estrazione di minerali | 0 | 0 | 8 | 0,3% |
| D | Attività manifatturiere | 39 | 10,9% | 313 | 11% |
| E | Produzione e distribuzione di energia elettrica | 0 | 0 | 3 | 0,1% |
| F | Costruzioni | 23 | 6,4% | 275 | 9,7% |
| G | Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali per la casa | 166 | 46,4% | 1012 | 35,6% |
| H | Alberghi e ristoranti | 37 | 10,3% | 285 | 10% |
| I | Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni | 11 | 3,1% | 189 | 6,7% |
| J | Attività finanziarie | 2 | 0,6% | 96 | 3,4% |
| K | Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese | 30 | 8,4% | 421 | 14,8% |
| L | Amministrazione pubblica | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M | Istruzione | 4 | 1,1% | 8 | 0,3% |
| N | Sanità e assistenza sociale | 2 | 0,6% | 33 | 1,2% |
| O | Altri servizi pubblici, sociali e personali | 22 | 6,1% | 113 | 4% |
| P | Attività svolte da famiglie e convivenze | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q | Organizzazioni ed organismi extraterritoriali | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tot. | Totale imprese campione e popolazione di riferimento | 358 | 100% | 2842 | 100% |

Nota: i totali possono non corrispondere a 100% a causa dell'arrotondamento

La FIGURA 1 fornisce una rappresentazione comparativa della composizione del campione e dell'universo di imprese di riferimento per sezione Ateco di appartenenza². Nella TABELLA 1 si riportano i medesimi dati in termini di frequenza.

Considerando i due sottogruppi delle imprese individuali e delle società la rappresentatività è però molto diversa: 73 società (universo 1620) e 285 imprese individuali (universo 1222). Il campione è dunque sbilanciato a favore delle imprese individuali. Questo sbilanciamento è dovuto alla diversa *redemption* delle interviste telefoniche. Si ritiene che ciò non influenzi sostanzialmente i risultati dell'indagine. Tuttavia, laddove opportuno, si metteranno in evidenza le differenze riscontrate tra i sottogruppi delle imprese individuali e delle società.

Tabella 2 – Forma giuridica delle imprese del campione

| Forma giuridica | Frequenze | Percentuale |
|---------------------|-----------|-------------|
| Imprese individuali | 285 | 79,6% |
| Società | 73 | 20,4% |
| Totale | 358 | 100% |

2. SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE TACITE

Una delle criticità della successione imprenditoriale sta nella necessità di trasferire al nuovo imprenditore il patrimonio di conoscenze tacite della generazione imprenditoriale precedente.

Il tema è stato ampiamente affrontato dalla letteratura (Cabrera-Suarez e altri, 2001; Steier, 2001; Lee e altri, 2003; Sharma, 2004; Bruno e Miglietta, 2007; Cesaroni e Sentuti, 2007; Bracci e Vagnoni, 2008), che ha posto al centro dell'analisi della successione imprenditoriale la capacità di trasferire gli elementi intangibili che costituiscono il capitale intellettuale aziendale.

In questa prospettiva, la successione d'impresa può essere considerata come un processo di trasferimento e creazione di conoscenza attraverso l'interazione sinergica tra l'imprenditore, il successore e il resto dell'organizzazione.

² Non si sono rappresentate le sezioni Ateco con consistenze inferiori o prossime all'1% nella popolazione totale. Le sezioni Ateco "A" e "B" sono state rappresentate congiuntamente (agricoltura e pesca).

L'analisi della prevalenza delle conoscenze tacite su quelle esplicite/codificabili ci ha consentito di assegnare ogni singola impresa ad una delle due seguenti categorie: le imprese basate in prevalenza su conoscenze tacite (cd. attività di "mestiere") e le imprese a prevalenza di conoscenze esplicite e codificabili (cd. attività "non di mestiere"). Tale classificazione è avvenuta sulla base di un'analisi che ha considerato due parametri contemporaneamente:

- le attività dichiarate dall'imprenditore o dedotte dal codice Ateco;
- i parametri dimensionali (fatturato, addetti), per verificare l'effettiva possibilità che, per le sole imprese potenzialmente "targabili" come attività di mestiere, si potesse trattare di una ipotesi plausibile. Questo significa che per le imprese che potenzialmente non risultavano etichettabili come attività di mestiere, non si è proceduto ad una verifica dei parametri dimensionali.

Si sono considerate come attività di mestiere quelle in cui il lavoro e le capacità dell'imprenditore (capitale intellettuale tacito) fossero il valore fondamentale nella conduzione dell'impresa e, dunque, il vero oggetto della successione imprenditoriale, divenendo dunque più importanti del valore patrimoniale e degli altri *assets* dell'impresa (valore che in questi casi potrebbe essere anche molto ridotto o non sussistere per nulla). In questo senso si sono considerate senza dubbio come attività di mestiere quelle in cui assume rilevanza una "abilità" manuale dell'imprenditore: si pensi ad esempio ad una parrucchiera o ad un restauratore.

Non si sono considerate attività di mestiere le attività tipicamente commerciali come ad esempio la conduzione di un negozio di abbigliamento o la gestione di un bar-trattoria.

Le attività di tipo manifatturiero sono state considerate tipicamente attività di mestiere, attraverso però un ulteriore controllo con le variabili di tipo dimensionale, in particolare con quelle relative a dipendenti e collaboratori. Un numero eccessivamente alto di dipendenti e collaboratori, infatti, impedisce che l'attività possa essere considerata "di mestiere" in quanto non è più determinante il lavoro manuale dell'imprenditore che verosimilmente assumerà un ruolo maggiormente "manageriale" piuttosto che puramente operativo; inoltre un alto numero di dipendenti ed un elevato fatturato fanno sì che il valore patrimoniale dell'azienda divenga dominante sulla componente del lavoro dell'imprenditore.

Si sono considerate come attività di mestiere tutte le attività rientranti nelle sezioni A e B Ateco, ovvero agricoltura e pesca. Non si sono considerate come attività di mestiere le farmacie, in quanto per queste è a nostro avviso predominante il valore patrimoniale dell'attività piuttosto che le competenze dell'imprenditore, che infatti si possono, anzi si devono, acquisire attraverso un percorso di studi universitari apposito (basato pertanto su conoscenze codificabili). Le attività con codice Ateco 45 (costru-

zioni edili e simili) sono state considerate attività di mestiere in alcuni casi (muratore...) e non in altre (società di costruzioni al cui comando si trova un geometra/ingegnere che dunque non svolge un “mestiere” nella società, ma ha un ruolo più di tipo professionale o comunque gestionale). Alcune di queste società poi avevano un numero così alto di dipendenti da non poter consentire assolutamente di considerarle come attività di mestiere (anche più di 50 dipendenti). Ne è derivata una stratificazione del campione come in Tabella 3.

Tabella 3 –Attività di mestiere e non di mestiere nelle imprese del campione

| Tipologia di attività | Frequenze | Percentuale |
|------------------------------|------------------|--------------------|
| Non di mestiere | 234 | 65,4% |
| Attività di mestiere | 124 | 34,6% |
| Totale | 358 | 100% |

3. UNA TIPOLOGIA DI MODALITÀ SUCCESSORIE

La successione d’impresa può realizzarsi secondo diverse modalità: interne, esterne e miste.

Le modalità interne sono quelle che prevedono il mantenimento della proprietà e della direzione dell’impresa nell’ambito della famiglia dell’imprenditore. È questa la modalità successoria più diffusa.

Le modalità esterne sono quelle che prevedono la contestuale successione della proprietà e della direzione dell’impresa al di fuori della famiglia (è la situazione più frequente nel caso di assenza effettiva di eredi ma anche nel caso di mancanza di eredi idonei alla successione).

Le modalità miste prevedono che o la proprietà o la direzione, in tutto o in parte, siano aperte o trasferite a terzi.

Ovviamente, la successione può anche non realizzarsi, comportando perciò la chiusura dell’azienda. Inoltre, i soggetti decisori possono trovarsi in una situazione di incertezza, sia relativamente alla possibilità di chiusura dell’azienda, che con riferimento alle strategie di successione³.

³ Per quanto riguarda la nostra specifica indagine, l’incertezza sulla reale possibilità che l’azienda possa continuare la propria attività dopo che l’imprenditore si sarà ritirato è un fenomeno che si è rivelato importante fin dalla fase pilota dell’indagine, ovvero dalla fase di test del questionario. Da una parte, tale incertezza può sembrare un dato anomalo in quanto gli imprenditori intervistati avevano tutti un’età “matura”, compresa fra i 60 ed i 70 anni ma, d’altra parte, appare una situazione piuttosto normale se si tiene in considerazione che, a tutti gli effetti, si tratta in qualche modo di fare una “previsione” sul futuro; futuro che può essere influenzato in questi casi da una molteplicità di fattori quali ad esempio lo stato di salute dell’impresa (che potrebbe rendere complessa una sua cessione all’esterno) o uno stato di “indecisione” dei potenziali successori.

Dunque, le situazioni che possono presentarsi empiricamente possono essere definite sulla base della combinazione di due parametri:

1. La “prospettiva di continuità” dell’azienda: continuità, incertezza e chiusura.
2. Il “verso” della continuità o, eventualmente, dell’incertezza: internamente alla famiglia, esternamente alla famiglia, o con modalità mista.

Tabella 4 – Una tipologia di modalità successorie: prospettive e “verso” della continuità

| Prospettiva di continuità | “Verso” della continuità | Descrizione |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Continuazione | Interna | Imprese che continuano con certezza all’interno dell’ambito familiare |
| | Esterna | Imprese che continuano con certezza all’esterno dell’ambito familiare |
| Incertezza | Interna | Imprese che escludono la possibilità di continuazione esterna, ma non sono certe sulla continuità familiare |
| | Esterna | Imprese che escludono la continuità familiare, ma non sono certe sulla continuità esterna |
| | Su ambo i fronti | Imprese che non sono certe né sul fronte interno, né su quello esterno |
| Chiusura | - | Imprese che con certezza cessano l’attività |

In questo modo si evidenzia l’esistenza di 6 distinte modalità successorie (Tabella 4)⁴.

“CONTINUAZIONE INTERNA”: si tratta di quelle imprese che continueranno la propria attività anche dopo l’uscita di scena dell’imprenditore e che lo faranno attraverso una modalità interna alla famiglia (il figlio succede al padre, il nipote al nonno e così via...).

“CONTINUAZIONE ESTERNA”: si tratta di quelle imprese che continueranno la propria attività anche dopo l’uscita di scena dell’imprenditore ma che, contrariamente a prima, lo faranno con una modalità esterna alla famiglia (vendita a terzi, affitto d’azienda a soggetti non familiari...).

4 Si ricorda che l’ottica è *ex ante* e non *ex post*: l’indagine è stata condotta su realtà aziendali che vedevano la presenza in azienda della generazione imprenditoriale in uscita e, dunque, si sono studiate le prospettive di tali aziende dopo l’uscita di scena dell’imprenditore. In un’ottica *ex post*, la categoria dell’incertezza non sarebbe presente; in un’ottica *ex ante* tale categoria è invece ammissibile in quanto, frequentemente, il futuro prossimo dell’azienda non è ancora ben determinato né sul fronte della continuità né sul fronte del “verso” di tale continuità.

“INCERTEZZA ESTERNA”: si tratta di quelle imprese che rispetto alle loro prospettive di continuità si trovano in una situazione di incertezza, in particolare con riferimento alla possibilità di proseguire le attività attraverso soggetti esterni alla famiglia. Tali imprese escludono di poter continuare all’interno (perché i parenti non sono interessati, o perché non vi sono parenti o per altri motivi) e, allo stesso momento, non escludono di poter continuare all’esterno (attraverso una vendita). La reale possibilità di continuare esternamente non è però data per certa; ecco la motivazione del termine “Incertezza esterna”.

“INCERTEZZA INTERNA”: si tratta di quelle imprese che si trovano in una situazione di incertezza con particolare riferimento alla possibilità di poter continuare all’interno della famiglia. Tali imprese escludono di poter continuare all’esterno e, allo stesso momento, non escludono di poter continuare all’interno dell’ambito familiare. Tale situazione è riferibile prevalentemente alla scelta dell’imprenditore/famiglia di non volersi separare dai beni immobili che costituiscono l’azienda (ad esempio: terreni o edifici). Le motivazioni di tale scelta possono essere di tipo personale, ma anche economico: il mercato potrebbe riconoscere all’attività un valore non sufficiente a “risarcire” l’imprenditore o la famiglia della perdita di tali beni (che hanno evidentemente, per varie ragioni, un valore diverso per i soggetti in causa). La reale possibilità di continuare all’interno della famiglia non è data per certa; ecco la motivazione del termine “Incertezza interna”.

“INCERTEZZA SU ENTRAMBI I FRONTI”: si tratta di quelle imprese che si trovano in una situazione di incertezza sia con riferimento alla possibilità di poter continuare all’esterno della famiglia che con riferimento alla possibilità di continuare in famiglia. Tali imprese non escludono alcuna delle due ipotesi, ma non sono nemmeno certe del fatto che una delle due si possa effettivamente realizzare.

“CHIUSURA”: si tratta di quelle imprese che cesseranno l’attività quando l’imprenditore uscirà di scena. Sia l’opzione della continuazione interna, che di quella esterna, non sono strade percorribili e non esistono (reali) margini di incertezza.

Le opzioni appena esposte costituiscono il *framework* logico che ha guidato l’indagine. Identificare all’inizio dell’intervista in quale caso ricadesse ciascuna impresa è risultato di fondamentale importanza. Infatti, gli obiettivi dell’indagine sono stati adattati alla specifica situazione e prospettiva dell’impresa (ad esempio, non avrebbe avuto senso indagare le modalità e caratteristiche del fenomeno successorio in imprese destinate a cessare la propria attività).

Verrà ora approfondito tale quadro di riferimento, presentando un “albero delle successioni” che riassume non solo i principali parametri del fenomeno del passaggio generazionale ma anche lo schema logico che ha

guidato la definizione degli obiettivi dell'indagine e la strutturazione del questionario.

Abbiamo sopra esposto le 6 possibili situazioni in cui possono trovarsi le imprese in relazione alle modalità successorie: continuità familiare, continuità esterna, incertezza interna, incertezza esterna, incertezza su entrambi i fronti e chiusura (vedi Tabella 4). Tali situazioni risultano essere la risultante della combinazione di due fondamentali domande:

1. Continuare o chiudere?
2. In famiglia o al di fuori?

Le risposte a queste due domande hanno costituito un punto focale della nostra indagine. In primo luogo perché le risposte a tali domande hanno fotografato la situazione delle imprese, con particolare riferimento alla probabile modalità e direzione del passaggio generazionale; in secondo luogo perché – con riferimento ad ogni classe di imprese – si sono potuti meglio specificare gli obiettivi conoscitivi della ricerca e la struttura ed i contenuti del questionario. Si considerino ad esempio le imprese che vedono come unica prospettiva attuale la chiusura: in questo caso non sarebbe stato possibile affrontare il tema del “come” il passaggio generazionale sarebbe potuto avvenire, per il semplice fatto che non vi sarà alcun passaggio generazionale. È apparso dunque opportuno spostare, per queste imprese, il *focus* dell'indagine sulle motivazioni che portano alla chiusura. Per le imprese che invece si sono dichiarate incerte, sarebbe stato possibile affrontare l'argomento in termini “ipotetici” chiedendo ad esempio: “nel caso in cui continuaste, cosa pensa che succederà in relazione a...”. Una scelta di questo tipo avrebbe forzato l'imprenditore a focalizzarsi su un qualcosa di “eventuale” ma non “certo” (un'ipotesi dunque, non un fatto: il passaggio generazionale per l'appunto) minando in qualche modo l'affidabilità delle risposte ottenute. Indagare invece le cause che conducono all'incertezza ci è sembrato maggiormente consona, essendo questo sostanzialmente il problema che l'imprenditore sta affrontando. Per le imprese che continuano, la scelta è stata più semplice: oggetto dell'indagine è stato il passaggio generazionale, come questo si configura e quali possono esserne gli aspetti maggiormente degni di nota. Un particolare appunto va fatto per le imprese che hanno come prospettiva la continuità esterna: in questo caso è stato deciso di non indagare il fenomeno del passaggio generazionale come nel caso della continuità familiare, bensì di indagare le motivazioni che conducono alla non continuità familiare. Poiché la familiarità della successione è stato uno dei principali temi dell'indagine, indagare le modalità successorie per i casi di successione esterna risultava poco coerente con l'impianto di fondo della ricerca; indagare invece le motivazioni che conducono alla non continuità familiare risultava maggiormente in linea con lo spirito dell'indagine. Si consideri inoltre che la fase pilota della ricerca ha rivelato la scarsa numerosità delle imprese che

avrebbero continuato esternamente, suggerendo, dunque, che vi sarebbero state difficoltà ad indagare in modo autonomo i processi di successione esterna rispetto a quelli di successione interna; il tema delle motivazioni che conducono alla non continuità familiare risulta invece trasversale anche alle imprese destinate a chiudere e a quelle incerte.

Le due diverse tipologie di obiettivi (caratteristiche del passaggio generazionale e motivazioni che causano la non continuità o incertezza) sono state indagate utilizzando due diversi “strumenti”: per indagare i casi di continuità si è usato un questionario strutturato, composto prevalentemente da domande chiuse; per indagare i casi di non continuità ed incertezza si è utilizzato un questionario semi-strutturato prevalentemente costituito da domande aperte. Infatti, ricondurre le motivazioni che causano incertezza o non continuità a poche “opzioni di scelta”, tipiche delle domande chiuse, avrebbe ridotto notevolmente il respiro dell’indagine. Nei casi di non continuità ed incertezza si intrecciano le più varie motivazioni: dalle scelte di vita dei potenziali successori alle condizioni economiche in cui versa l’azienda; situazioni, queste, difficilmente riconducibili a poche opzioni “preconfezionate”. Questo secondo questionario può essere dunque visto come una sorta di “indagine esplorativa” di tipo qualitativo, avente la finalità di identificare le motivazioni che, nell’ottica degli imprenditori, si interpongono alla continuità aziendale fra generazioni diverse. I risultati ottenuti riteniamo possano costituire un buon punto di partenza per un eventuale approfondimento della tematica con metodologie di carattere più quantitativo.

Riassumendo, dunque, le 6 opzioni di continuità sopra esposte sono state indagate con obiettivi e modalità diverse che vengono presentate nella Tabella 5.

Tabella 5 – Le diverse prospettive di continuità: gli obiettivi e le modalità di indagine

| Prospettiva di continuità | Obiettivo-oggetto dell’indagine | Tipologia di questionario |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Continuità familiare | Il passaggio generazionale: caratteristiche del processo | Questionario strutturato, basato prevalentemente su domande chiuse. Questionario somministrato all’imprenditore in uscita e, parzialmente, ove possibile, al successore. |
| Continuità esterna | Le motivazioni che conducono alla non continuità in generale, alla non continuità familiare o all’incertezza sulla continuità | Questionario semi-strutturato, prevalentemente basato su domande aperte. Questionario somministrato all’imprenditore in uscita. |
| Incertezza interna | | |
| Incertezza esterna | | |
| Incertezza su 2 fronti | | |
| Chiusura | | |

Il compito di definire – con riferimento ad ogni impresa del campione – quale dovesse essere considerato l’oggetto dell’indagine e quale modalità (tipologia di questionario) di rilevazione dovesse essere impiegata, è stato affidato ad un’apposita sezione dei questionari, chiamata “sezione di *screening*”. Tale sezione si componeva di poche domande, poste in apertura di intervista e somministrate a tutti gli imprenditori. Successivamente allo *screening* è stato possibile per gli intervistatori identificare quale questionario utilizzare. Di questo processo logico viene data una rappresentazione grafica nella Figura 2 che abbiamo chiamato “l’albero delle successioni”. Tale schema ha guidato l’associazione dei questionari ai singoli imprenditori (imprese) oggetto di indagine e descrive il processo di *screening* utilizzato in fase di intervista. L’albero delle successioni proposto vuole evidenziare quali siano le principali situazioni in cui un’impresa familiare di piccola dimensione può trovarsi quando entra in gioco il tema della successione imprenditoriale.

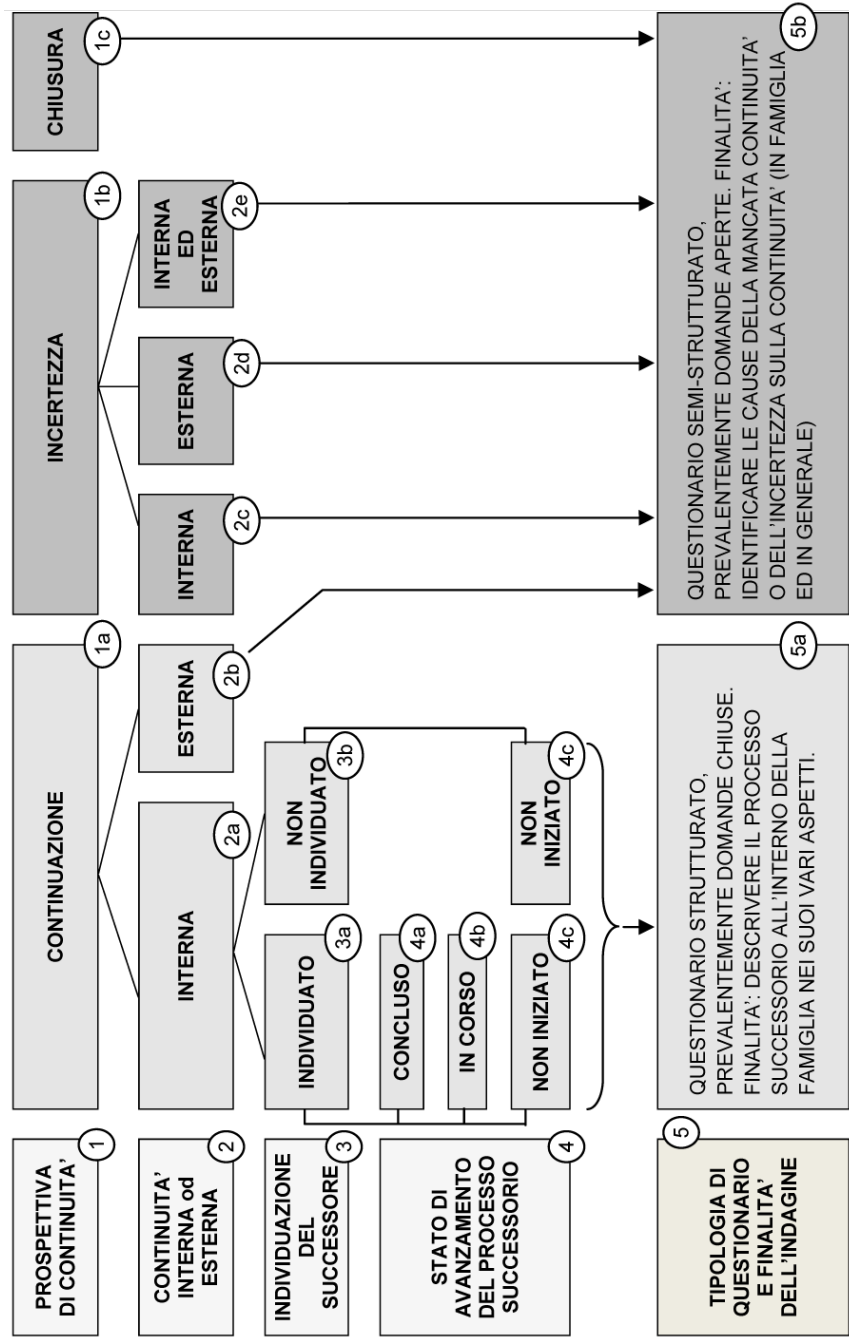
Le due fondamentali domande che ci si è posti poco sopra (ovvero: Continuo? In famiglia?) sono rappresentate nello schema alle prime due righe. La prima riga di caselle identifica il primo parametro (prospettiva di continuità, casella 1) mentre le caselle sulla destra (caselle da 1a a 1c) identificano le modalità già viste: continuità, incertezza, chiusura. La seconda riga identifica il secondo parametro, ovvero il “verso” della continuità (casella 2) e le modalità che questo può assumere (in famiglia o esternamente alla famiglia, caselle da 2a a 2e) combinando le opzioni con quelle del primo parametro. Le domande utilizzate nella sezione di *screening* per rendere operativo questo processo sono state:

1. “[...] Quando lei lascerà, [...] l’attività chiuderà in modo definitivo? Ovvero, non pensate nemmeno di venderla?”⁵
2. “L’attività verrà continuata da un suo familiare o parente?”

Per quanto riguarda la prima domanda, le risposte possibili erano: “sì”, “no” e “non so”. Spesso gli imprenditori non si sono limitati a fornire una risposta di questo tipo ma hanno da subito iniziato a raccontare “la loro storia”; questo è stato particolarmente vero per gli imprenditori indecisi, ovvero per quelli che hanno risposto “non so”.

5 La necessità di chiedere esplicitamente se non esistesse nemmeno la prospettiva di vendita è emersa durante la fase pilota della ricerca. In tale fase si è infatti constatato che molti imprenditori dichiaravano che l’attività sarebbe cessata in modo definitivo anche quando vi fosse già un compratore disponibile ad acquisirla. La domanda inizialmente prevista era infatti: “[...] Quando lei lascerà il suo lavoro, l’attività della sua impresa verrà continuata da qualcun’altro?”. Con ogni probabilità, la forte componente familiare delle imprese indagate portava gli imprenditori a considerare “chiusa” l’attività nel momento in cui non vi fosse successione all’interno della famiglia; questo ci ha condotti a cambiare la formulazione della domanda come sopra riportato.

Figura 2 - L'albero delle successioni



Agli imprenditori che invece hanno risposto “sì” alla prima domanda, ovvero a quelli che vedevano come prospettiva la chiusura, è stato somministrato immediatamente il questionario semistrutturato mirante ad indagare le motivazioni di non continuità (chiameremo d’ora in poi questo questionario “il questionario della non continuità e dell’incertezza” mentre chiameremo l’altro questionario “il questionario della continuità”). L’albero delle successioni rappresenta chiaramente questa associazione fra prospettiva di continuità (casella 1c) e tipologia di questionario (casella 5b) attraverso la linea che unisce le caselle nella parte alta dello schema con quelle nella parte bassa.

Agli imprenditori che hanno risposto “no”, cioè a quelli che ritenevano che l’attività sarebbe continuata anche dopo la loro uscita di scena, è stata immediatamente posta la seconda domanda al fine di capire se si trattasse di un caso di continuità familiare oppure no. A coloro che hanno dichiarato di continuare esternamente alla famiglia, è stato somministrato il questionario semistrutturato mirante ad indagare le cause della mancata continuità familiare (vedi caselle 2b e 5b nello schema). A coloro che hanno dichiarato di continuare internamente alla famiglia sono state poste due altre domande che verranno presentate fra poco, con la finalità poi di somministrare loro il questionario strutturato che abbiamo sopra chiamato “questionario della continuità”.

Agli imprenditori che hanno risposto “non so”, ovvero a coloro che non erano in grado di prevedere la prospettiva di continuità della loro impresa, è stato somministrato il “questionario della non continuità ed incertezza” (vedi caselle 2c, 2d, 2e e casella 5b nello schema).

Una nota metodologica merita di essere fatta riguardo alle prospettive di continuità, in particolare con riguardo alla prima domanda posta agli imprenditori. In linea di massima, ovviamente, la grande maggioranza degli imprenditori sarebbe ben disposta a vendere la propria attività una volta che sia stata esclusa l’opzione della continuità familiare. Ma, come evidenziato dalle loro stesse risposte, la possibilità di poter vendere l’attività è spesso piuttosto incerta. La tipica risposta, dopo aver escluso la continuità interna in famiglia, è stata di questo tenore: mio figlio non continuerà, venderei volentieri l’attività ma non so se sarà possibile, non ho ancora trovato un compratore; oppure ancora: in futuro proverò a venderla... se troverò qualcuno interessato.

In questi casi si tratta di una manifestazione di volontà da parte dell’imprenditore, di un *desiderata res* molto spesso accompagnato dalla spiegazione delle difficoltà associate a tale eventuale cessione. Non si tratta dunque di un caso di continuazione “certa” all’esterno dell’ambito familiare, in parte semplicemente perché tale fatto deve

ancora manifestarsi, ed in parte perché vi sono delle cause che potrebbero verosimilmente rendere tale continuazione poco probabile. La scelta metodologica è stata dunque la seguente⁶:

- Si sono considerati casi di continuità esterna solamente quelli in cui fosse già stato identificato un acquirente.
- I casi in cui vi sia solo una manifestazione di volontà, una speranza dell'imprenditore di poter vendere, sono stati considerati come casi di incertezza esterna (o, eventualmente, incertezza su entrambi i fronti).
- In un solo caso non si è seguito tale schema logico: il caso di una farmacia che escludeva la continuità familiare e che non aveva ancora individuato un compratore. La motivazione del mancato rispetto della regola in questo specifico caso è dovuto al particolare *business* in questione: un'attività molto ben avviata e redditizia che risulta pertanto di agevole cessione.

Con questa ultima nota metodologica riteniamo di aver esposto il tema delle prospettive di continuità e la metodologia utilizzata per individuarle con sufficiente livello di dettaglio. La parte più importante della sezione di *screening* è quindi stata affrontata e, prima di passare alla presentazione dei risultati, non rimane che fornire una breve descrizione degli altri due punti della sezione. Questi due punti riguardano lo stato di avanzamento del processo di passaggio generazionale e l'individuazione del successore. Essi sono rappresentati nella terza e quarta riga della Figura 2, l'albero delle successioni (caselle 3, 4 e rispettive casella alla loro destra).

I temi dello stato di avanzamento del passaggio generazionale e dell'individuazione del successore non sono di per sé in grado di influenzare

6 L'associazione della prospettiva di continuità "incerta" alle imprese che, pur dichiarando di voler vendere, non hanno ancora identificato un compratore, può essere discutibile ma, alla luce dei problemi emersi sul fronte della continuità aziendale e che verranno presentati successivamente, ci sembra la scelta più opportuna: etichettare come "continuità esterna" un caso in cui esiste solo una volontà imprenditoriale di cedere l'attività ma non un interesse attuale di un compratore ci sembrava metodologicamente più sbagliato che etichettarla come caso di incertezza. Tale scelta ci appare ancora più fondata se consideriamo che si tratta di piccole o piccolissime realtà imprenditoriali, spesso anche di mestiere, in cui l'imprenditore ha una età minima di 60 anni (in media 64/65). Evidenziamo infine il fatto che l'aver scelto di utilizzare una stessa tipologia di questionario per i casi di continuità esterna e per i casi di incertezza (questionario prevalentemente composto da domande aperte) ha fatto sì che l'attribuire un'etichetta di continuità piuttosto che un'altra non abbia influito sulle domande cui l'imprenditore ha dovuto rispondere.

la prospettiva di continuità dell'impresa, ma si trovano nella sezione di *screening* per un motivo operativo simile: come per i temi della prospettiva di continuità e del "verso" (familiarità o meno) della continuità, lo stato di avanzamento del processo e l'individuazione del successore sono dei parametri in grado di influenzare alcuni contenuti specifici dell'indagine, con particolare riferimento ad alcune domande del questionario.

Un passaggio generazionale concluso ha una prospettiva temporale diversa da un passaggio generazionale che deve ancora iniziare; si pensi solamente alla necessità di dover adattare i tempi verbali delle domande poste all'imprenditore: "quando è iniziato il processo di passaggio generazionale?" contro "quando inizierà il processo di passaggio generazionale?". Questo è il motivo per il quale è stato necessario inserire tale domanda nella sezione di *screening*, ovvero in apertura di questionario. Alcune lievi modifiche a talune domande si rendevano infatti necessarie al fine di porre all'imprenditore domande che fossero il più possibile compatibili con la specifica percezione del processo che egli aveva al momento dell'intervista.

La medesima ragione ci ha portato a dover identificare immediatamente l'eventuale presenza di un successore già individuato; in caso di mancata individuazione di un successore (ad esempio perché vi sono più successori possibili) non era possibile infatti porre domande sulla/ alla persona del successore.

I temi dello stato di avanzamento e dell'individuazione del successore hanno dunque influenzato parzialmente le domande che sono state poste agli imprenditori, ma non la struttura di fondo del questionario; tali temi sono rilevanti però solamente nei casi di passaggio generazionale in famiglia, come rappresentato nell'albero delle successioni. L'albero delle successioni infatti declina questi parametri per i soli casi di continuità interna (l'esclusione dei casi di continuità esterna è stata spiegata precedentemente e, ricordiamo, è legata ai diversi oggetti di indagine di questi due casi).

Alcune note specifiche sui temi dello stato di avanzamento e dell'individuazione del successore verranno proposte in sede di presentazione dei risultati.

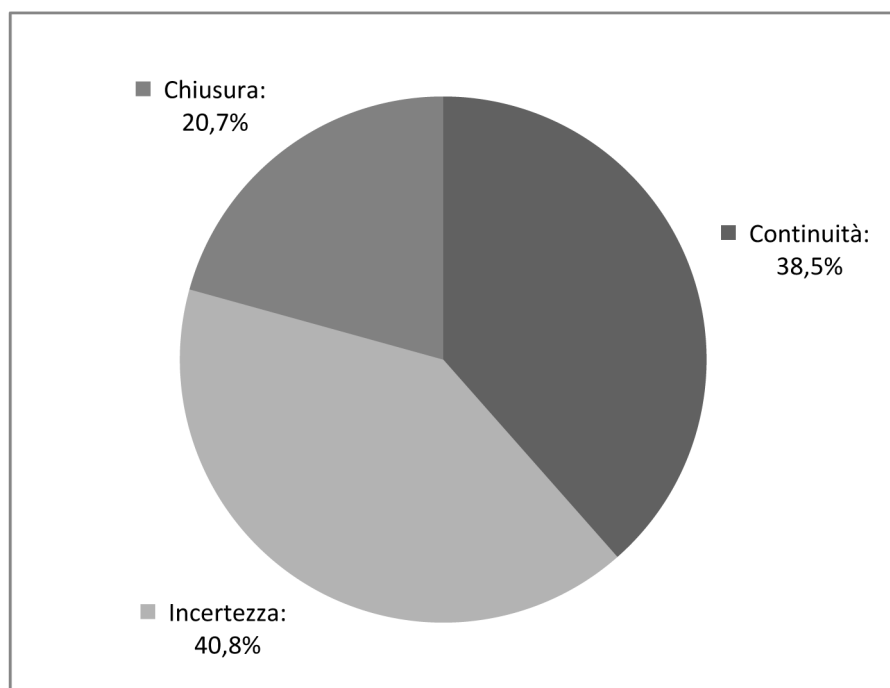
4. LE PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ NELLE IMPRESE DEL CAMPIONE

Siamo a questo punto in grado di presentare i risultati della fase di *screening* della ricerca. Rileviamo subito che la maggioranza delle imprese del campione si colloca entro una prospettiva di chiusura o di incertezza sulle proprie prospettive di continuità (Tabella 6 e Figura 3).

Tabella 6 – Le prospettive di continuità delle imprese del campione

| Prospettiva di continuità | Frequenze | Percentuale |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Continuità | 138 | 38,5% |
| Incertezza | 146 | 40,8% |
| Chiusura | 74 | 20,7% |
| Totale | 358 | 100% |

Figura 3 – Le prospettive di continuità delle imprese del campione



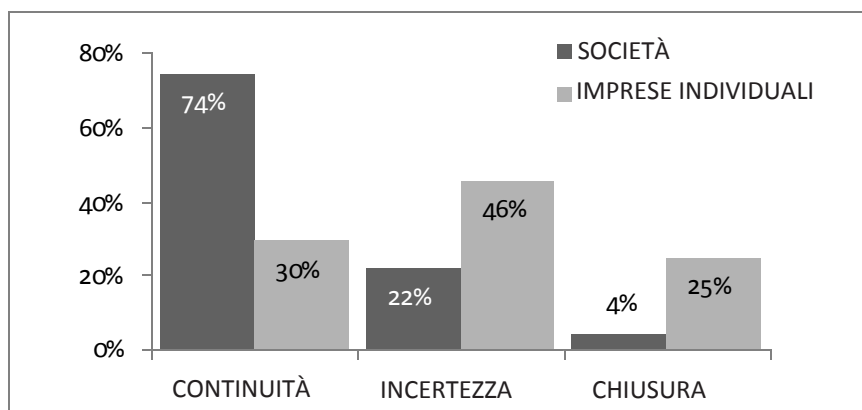
Più specificamente, il 20,7% degli imprenditori ha dichiarato di essere intenzionato a chiudere le attività, mentre un altro 40,8% si è dichiarato incerto sulle prospettive di continuità dell'impresa. Soltanto il 38,5% delle imprese ha invece dichiarato di voler dar corso senz'altro alla successione.

Non dimentichiamoci che si tratta di imprenditori con oltre 60 anni di età: l'incertezza rispetto alle prospettive di continuità, pertanto, non può giustificarsi in termini di "distanza" temporale dal momento in cui il problema si verrà a porre, ma è segnaletica di una situazione oggettiva di difficoltà a valutare ed attuare le scelte più convenienti per il futuro a breve e medio termine dell'impresa. Il dato sulle prospettive di continuità aziendale, se articolato per imprese individuali e società, evidenzia una forte diversità come dimostrato dalla Tabella 7 e dalla Figura 4.

Tabella 7 – Le diverse prospettive di continuità per imprese individuali e società

| Forma giuridica | Continuano | Incerte | Chiudono |
|---------------------|------------|---------|----------|
| Imprese individuali | 30% | 46% | 25% |
| Società | 74 % | 22 % | 4% |

Figura 4 – Le diverse prospettive di continuità per le imprese individuali e società



Pur tenendo in considerazione la sottorappresentatività delle società sul totale del campione, sembra che il dato evidenziato sia comunque molto indicativo. La forma societaria si presenta infatti associata ad una maggiore dimensione media delle imprese, e si accompagna ad una più accentuata patrimonializzazione, il che favorisce la scelta della continuità aziendale rispetto alle imprese individuali.

Un'analisi comparativa fra attività di mestiere e attività non di mestiere evidenzia lo stesso fenomeno, ovvero una differenza sensibile in termini di "prospettive di continuità" fra i due sottogruppi. Il grafico in Figura 5 e la Tabella 8 indicano infatti che le attività di mestiere che conti-

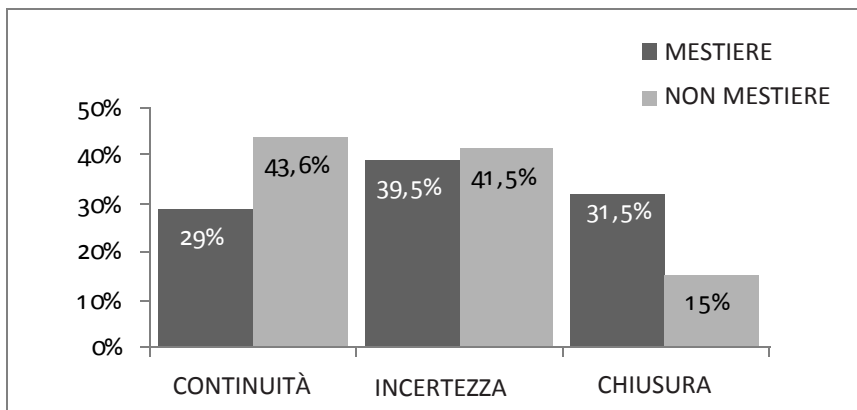
nuano sono il 29% e quelle che chiudono il 31,5%, mentre le attività economiche non basate sui mestieri che continuano sono il 43,6% e quelle che chiudono solo il 15%.

Tabella 8 – Le diverse prospettive di continuità per le attività di mestiere e non di mestiere

| Tipologia di attività | Prospettiva di continuità | Frequenze | Percentuali |
|--------------------------|---------------------------|-----------|-------------|
| Attività non di mestiere | Continuità | 102 | 43,6% |
| | Incertezza | 97 | 41,5% |
| | Chiusura | 35 | 15% |
| | Totale | 234 | 100% |
| Attività di mestiere | Continuità | 36 | 29% |
| | Incertezza | 49 | 39,5% |
| | Chiusura | 39 | 31,5% |
| | Totale | 124 | 100% |

Nota: i totali possono non corrispondere a 100% a causa dell'arrotondamento

Figura 5 – Le diverse prospettive di continuità per le attività di mestiere e non di mestiere



L'analisi delle prospettive di continuità condotta per settore di attività (pur con una ridotta significatività statistica del dato, a causa della sua articolazione settoriale) sembra indicare che i settori a più alto tasso di continuità siano quelli delle costruzioni, dei trasporti e dei servizi alle imprese (Tabella 9).

Tabella 9 – Le diverse prospettive di continuità per settore di attività

| Settore | Continuità | | Incertezza | | Chiusura | | Totale | |
|-------------------------|------------|-------|------------|-------|----------|-------|--------|------|
| | Freq | % | Freq | % | Freq | % | Freq | % |
| Agricoltura | 4 | 18,2% | 8 | 36,4% | 10 | 45,5% | 22 | 100% |
| Attività manifatturiere | 13 | 33,3% | 18 | 46,2% | 8 | 20,5% | 39 | 100% |
| Costruzioni | 12 | 52,2% | 4 | 17,4% | 7 | 30,4% | 23 | 100% |
| Commercio | 60 | 36,1% | 72 | 43,4% | 34 | 20,5% | 166 | 100% |
| Alberghi e ristoranti | 15 | 40,5% | 18 | 48,6% | 4 | 10,8% | 37 | 100% |
| Trasporti | 7 | 63,6% | 3 | 27,3% | 1 | 9,1% | 11 | 100% |
| Servizi alle imprese | 16 | 53,3% | 10 | 33,3% | 4 | 13,3% | 30 | 100% |
| Servizi alla persona | 5 | 22,7% | 11 | 50,0% | 6 | 27,3% | 22 | 100% |
| Altri settori | 6 | - | 2 | - | 0 | - | 8 | - |
| Totale | 138 | 38,5% | 146 | 40,8% | 74 | 20,7% | 358 | 100% |

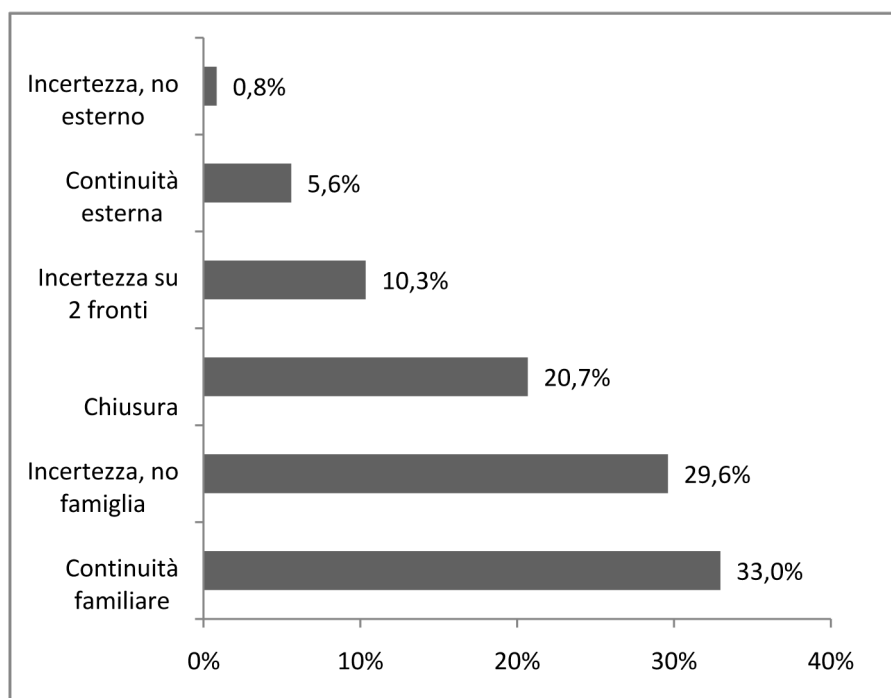
Nota: la voce “altri settori” comprende le sezioni Ateco J, M ed N. Considerata la loro esigua consistenza numerica, tali categorie vengono riportate in modo aggregato e senza le relative percentuali di riga con la sola finalità di ottenere correttamente i totali di colonna.

Se ci concentriamo ora sull’analisi dei casi di incertezza, notiamo che il maggior numero di casi sono riferibili alla cd. “incertezza esterna”, dove, rimanendo esclusa l’alternativa familiare, l’incertezza è legata alla reale possibilità di poter vendere/cedere o affittare l’impresa.

Tabella 10 – Prospettive di continuità: un approfondimento

| Prospettive di continuità | Frequenze | Percentuale |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Continuità familiare | 118 | 33% |
| Continuità esterna | 20 | 5,6% |
| Incertezza, no famiglia | 106 | 29,6% |
| Incertezza, no esterno | 3 | 0,8% |
| Incertezza su 2 fronti | 37 | 10,3% |
| Chiusura | 74 | 20,7% |
| Totale | 358 | 100% |

Figura 6 – Prospettive di continuità: un approfondimento



Capitolo secondo

Le problematiche della continuità d'impresa

Il presente capitolo vuole rendere conto di quali siano le motivazioni della non continuità e dell'incertezza secondo la prospettiva degli imprenditori intervistati.

1. LA METODOLOGIA DI ANALISI: DAL MACRO AL MICRO

Come precedentemente illustrato, i questionari utilizzati per le imprese della non continuità e dell'incertezza avevano l'obiettivo principale di indagare le cause delle situazioni di non continuità/incertezza. Le domande erano prevalentemente aperte e hanno fornito la possibilità di una lettura piuttosto "ricca" delle motivazioni alla base della non continuità, nella prospettiva degli imprenditori intervistati.

La Tabella 11 mostra quali sono le imprese che non continueranno o che hanno espresso incertezza al riguardo.

Tabella 11 – Le problematiche della continuità: le imprese indagate

| Prospettiva di continuità | Frequenze | % sul totale del campione |
|---------------------------|-----------|---------------------------|
| Continuità esterna | 20 | 5,6% |
| Incertezza, no famiglia | 106 | 29,6% |
| Incertezza, no esterno | 3 | 0,8% |
| Incertezza su 2 fronti | 37 | 10,3% |
| Chiusura | 74 | 20,7% |
| Totale imprese indagate | 240 | 67% |

Si renderà ora conto dei risultati ottenuti relativamente a queste 240 imprese, che rappresentano il 67% del totale del campione⁷.

Le informazioni che si sono raccolte ai fini della successiva elaborazione sono le seguenti:

1. Esistenza di figli od altri parenti prossimi cui teoricamente sarebbe possibile lasciare l'attività.
2. I motivi per cui non si continua in famiglia o per cui si è incerti nel continuare in famiglia.
3. I motivi per cui non si è certi che l'attività possa continuare all'esterno dell'ambito familiare.

In particolare, per indagare i motivi per cui non si continua in famiglia, si sono poste le seguenti domande:

- a. *“Perché avete deciso di non continuare l'attività all'interno dell'ambito familiare?”* (domanda posta a chi era certo di non continuare in famiglia).
- b. *“Perché non siete certi di continuare con l'attività all'interno della famiglia?”* (domanda posta a chi era incerto sulla continuità familiare).

Per indagare invece la prospettiva di continuità esterna, le domande poste sono state le seguenti:

- a. *“Perché pensa che nessuno, anche esternamente alla famiglia, potrebbe essere interessato a continuare con la sua attività?”* (domanda posta a coloro che vedevano come prospettiva la chiusura).
- b. *“Se non continuate all'interno della famiglia, l'attività chiuderà o pensate sia possibile venderla o lasciarla ad altri?”* (domanda posta a coloro che si sono dichiarati incerti sulla continuità).
- c. *“In quale modo continuerà l'attività all'esterno dell'ambito familiare?”* (domanda posta a coloro che hanno dichiarato di continuare all'esterno).

⁷ In particolare: 32 imprenditori (su 240) non hanno figli o altri parenti cui potenzialmente lasciare l'attività. Tali imprenditori dunque hanno potuto rispondere solo alla domanda sulle motivazioni della non continuità esterna o dell'incertezza su di essa.

Si noti che le domande non presentavano opzioni di scelta prestabilite dall'estensore del questionario, lasciando dunque all'imprenditore ampi margini di libertà per "interpretare" il fenomeno successorio secondo il suo personale e specifico punto di vista.

Le domande aperte hanno presentato sia pregi che difetti, in particolare fra i pregi:

- L'imprenditore ha indicato ciò che per lui era importante senza alcun suggerimento da parte degli intervistatori; questo garantisce una forte "aderenza" al punto di vista degli imprenditori.
- È stato possibile rilevare anche qualcosa che va al di là dei semplici numeri e percentuali, che possiamo indicare come "percezioni" degli imprenditori.

Fra i difetti invece occorre rilevare che:

- Si hanno una molteplicità di indicazioni diverse, non sempre riconducibili a poche categorie omogenee.
- Le risposte alle domande tendono a sovrapporsi; i problemi/fattori che conducono alla non continuità familiare sono spesso i medesimi che influenzano la stessa continuità in generale o l'incertezza. In effetti, prima di arrivare ad affrontare un processo che conduce alla continuità familiare dell'impresa, è necessario che l'impresa sia nelle condizioni di stare sul mercato, ovvero di avere una continuità (indipendentemente dalla familiarità).
- È possibile solamente affermare che "un certo numero di imprenditori ha citato un determinato problema/fattore" ma, da questo, non si può concludere che tale problema/fattore non sia un problema per gli altri. Ovvero, se il 25% degli imprenditori ha citato come problema "la situazione del mercato", non possiamo concludere che ciò non costituisca un problema per il rimanente 75%; semplicemente, il rimanente 75% non lo hanno citato (probabilmente perché non lo hanno ritenuto fondamentale come fattore che influenza il passaggio generazionale).

L'elaborazione delle risposte ottenute è consistita nell'analisi dei contenuti delle risposte attraverso vari *step* miranti alla creazione di categorie omogenee di risposte/motivazioni citate dagli imprenditori.

Ecco gli *step* seguiti, in ordine temporale:

1. Sono state analizzate (analisi per colonna della matrice⁸) tutte le risposte aperte alle domande "perché non continui/non sei sicuro di continuare in famiglia", "perché non continui, non sei sicuro di continuare all'esterno". Si sono identificati tutti i fattori/le situazioni

8 La matrice era organizzata nel seguente modo: casi (imprenditori) in riga, variabili (risposte) in colonna.

emerse dalle due domande (a causa dell'effetto di sovrapposizione di cui si è già detto sopra).

2. I fattori/le situazioni emerse sono state raggruppate in “microcategorie” omogenee (es: “età del figlio”, “altro lavoro del figlio”, “problemi di relazione familiare”, “l'azienda ha problemi economici e” e così via...). La Tabella 12 riporta la lista completa delle microcategorie utilizzando la “voce degli imprenditori”.
3. Per ogni “microcategoria” è stata creata una variabile che ne attestasse la presenza o meno per ciascuna risposta ottenuta (binomiale “sì/no”). Sono state create in totale 13 variabili (Tabella 12) che identificano questa molteplicità di fattori/situazioni.

Tabella 12 – Le microcategorie identificate: situazioni e fattori specifici emersi dall'analisi delle risposte alle domande aperte

| Le microcategorie | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1 | “Mio figlio fa un altro lavoro” |
| 2 | “Mio figlio ha studiato” |
| 3 | “Mio figlio sta studiando” |
| 4 | “Mio figlio ha fatto altre scelte...” |
| 5 | “Mio figlio non è interessato...” |
| 6 | “Non so, non mi sono posto il problema...” |
| 7 | “Mio figlio è troppo giovane...” |
| 8 | “Questa attività non è adatta per un maschio (femmina)” |
| 9 | “Mio figlio lavora con me... ma...” |
| 10 | “Questo lavoro è... (troppo..., troppo poco...)” |
| 11 | “L'azienda (il settore) è in difficoltà...” |
| 12 | “Mio figlio?” (“Non è in grado...”) |
| 13 | “Comunque... non ne sono dispiaciuto...” |

4. La presenza di ciascuna di tali microcategorie è stata poi verificata per riga, ovvero si è proceduto ad analizzare la presenza della singola microcategoria per ciascun caso (in riga). Questo ha assicurato una maggiore continuità nei criteri di valutazione della singola variabile (colonna).
5. Si sono poi identificate delle “macrocategorie” aggregate, attraverso la medesima analisi delle risposte. Tali macrocategorie sono rappresentate nella Tabella 13.

Tabella 13 – Le macrocategorie identificate: fattori generali emersi dall'analisi delle risposte alle domande aperte

| Le macrocategorie | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Cause dovute all'azienda/settore/mercato |
| 2 | Cause legate alla sfera personale/decisionale dei potenziali successori |
| 3 | Cause dovute alla sfera decisionale/personale dell'imprenditore |
| 4 | Non si sono ancora posti il problema |
| 5 | Cause dovute a problemi di relazioni familiari |

Come si può notare dai nomi attribuiti alle macrocategorie, esse si differenziano dalle microcategorie in quanto sono meno specifiche ed in quanto tendono ad identificare a chi sia riconducibile la “scelta” o comunque la “situazione” di incertezza o di non continuità (a parte le categorie 4 e 5, che sono comunque trascurabili in termini di consistenza numerica).

Le macrocategorie identificate sono poi state associate ai singoli imprenditori, identificando se nella risposta fosse stata citata o meno quella specifica macrocategoria. Tale analisi è stata condotta indipendentemente dalle microcategorie dei primi 4 punti di questa lista, ovvero, ciascuna risposta è stata analizzata nel suo complesso e si è valutato se, nel complesso della risposta, emergesse o meno un riferimento ad una delle macrocategorie. La maggior parte delle microcategorie è comunque riconducibile ad una delle macrocategorie.

Nonostante la metodologia di analisi sia stata “dal micro al macro”, qui se ne renderà conto seguendo l'ordine inverso, dal generale allo specifico, per semplificare la lettura del fenomeno. La metodologia di analisi seguita fa sì che le micro e le macrocategorie siano state trattate come “risposte multiple” ovvero, in ciascuna risposta ottenuta è stato possibile identificare più di un fattore (microcategorie, o macrocategorie a seconda dell'analisi) ritenuto importante nell'influenzare il passaggio generazionale. Ad esempio, su un totale di 213⁹ imprenditori che hanno risposto ad almeno una delle due domande (continuità interna e continuità esterna), si sono identificate 275 citazioni relative alle macrocategorie. A titolo di esempio si pensi a questa risposta: “mio figlio fa un altro lavoro, ma co-

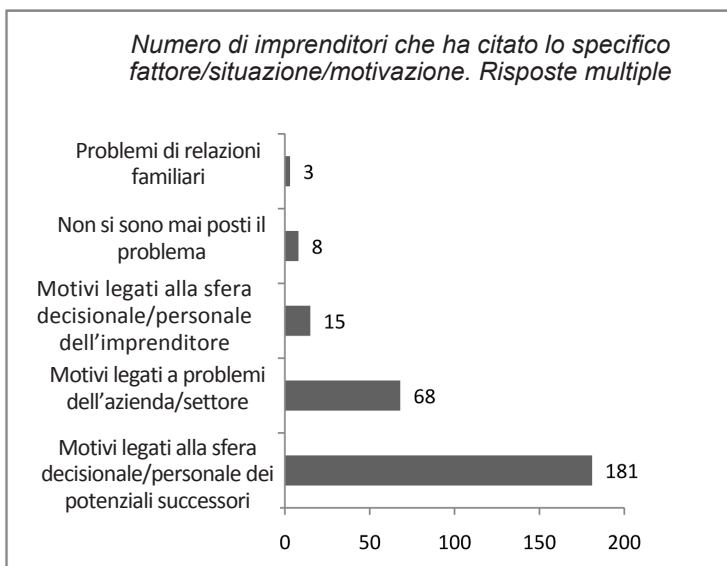
9 Su 240 imprenditori che avrebbero potuto dare indicazioni sulle motivazioni della non continuità o incertezza, solo 213 hanno dato risposte che si sono rivelate utili ai fini dell'elaborazione nell'ottica delle macrocategorie. Alcune risposte, infatti, si sono rivelate prive di contenuti utili, come ad esempio “tanto continuo fino a quando posso...” oppure “aspetto di andare in pensione, poi vedrò”. Si consideri inoltre che una parte degli imprenditori non ha potuto rispondere alla domanda sulla “non continuità familiare” a causa della mancanza di figli e altri parenti.

munque non gli lascerei mai l'attività perché l'azienda è in cattive acque"... in questo caso si possono riscontrare 3 motivazioni: legate al figlio, al settore/azienda, alle "scelte" dell'imprenditore¹⁰. Questo è dunque il motivo per il quale il numero di citazioni relativo alle macrocategorie è superiore al numero di imprenditori che hanno dato una risposta ad almeno una delle due domande sulle motivazioni della non continuità interna, esterna, o dell'incertezza su di esse. Non è possibile individuare quale sia la causa e quale l'effetto, ma l'analisi che è stata fatta ha avuto come obiettivo quello di dare un supporto "numerico" all'analisi di percezioni, atteggiamenti e orientamenti degli imprenditori intervistati, e non dunque di identificare in maniera precisa e puntuale quale fosse "il problema" (a questo scopo, ovviamente un'indagine telefonica non si presenta affatto come uno strumento idoneo).

2. I PROBLEMI DI FONDO: SCELTE DEI FIGLI E PERFORMANCE AZIENDALI

Il grafico in Figura 7 rappresenta i risultati dell'analisi condotta a livello "macro" ovvero i risultati ottenuti analizzando le singole risposte e riconducendole alle 5 grandi "macrocategorie" presentate precedentemente.

Figura 7 – I problemi di fondo della continuità d'impresa



¹⁰ Si noti che in questo caso, nell'eventualità che le cattive condizioni economiche dell'impresa siano state citate anche come causa di non continuità esterna o incertezza, si verifica il fenomeno di sovrapposizione anticipato precedentemente. Ovviamente, la doppia citazione delle difficoltà economiche come causa di non continuità, è stata conteggiata una sola volta.

Il contenuto delle macrocategorie può essere così sintetizzato:

- MOTIVI LEGATI ALLA SFERA DECISIONALE/PERSONALE DEI POTENZIALI SUCCESSORI: altro lavoro del successore, non c'è interesse, età, sesso, percorso di studi. L'85% degli imprenditori ha dato una spiegazione che è rientrata in questa categoria.
- MOTIVI LEGATI A PROBLEMI DELL'AZIENDA/SETTORE MERCATO: problemi economici, mancanza di lavoro, scarsa redditività, etc... Il 32% degli imprenditori ha dato una risposta che è rientrata in questa categoria.
- MOTIVI LEGATI ALLA SFERA DECISIONALE/PERSONALE DELL'IMPRENDITORE: l'imprenditore ritiene non sia opportuno che l'attività venga continuata all'interno della famiglia. Circa il 7% degli imprenditori ha dato una spiegazione che è rientrata in questa categoria.
- NON SI SONO POSTI IL PROBLEMA: l'incertezza è legata al fatto che l'imprenditore (ultrasessantenne, si ricorda) ancora non si è posto il problema e non è dunque in grado di indentificare le prospettive di continuità per la propria azienda. Il 3% circa degli imprenditori ha dato una spiegazione che è rientrata in questa categoria.
- PROBLEMI DI RELAZIONE FAMILIARE: quando i problemi di relazione interni alla famiglia costituiscono la causa dell'incertezza (cattivi rapporti fra imprenditore e potenziali successori). Circa l'1 % degli imprenditori ha dato una spiegazione che è rientrata in questa categoria.

In pratica, le motivazioni legate alla sfera personale dei potenziali successori e i motivi legati all'andamento dell'azienda/mercato spiegano il fenomeno indagato nella sua quasi totale interezza.

Appare infatti con una certa evidenza che:

1. le motivazioni che hanno a che fare con le scelte o comunque con la sfera personale dei potenziali successori sono di gran lunga le prevalenti (181 su 275);
2. le motivazioni che hanno a che fare con i problemi dell'azienda, del settore o del mercato seguono ben distanziate ma rappresentano comunque un fattore piuttosto importante nel complesso (68 citazioni su un totale di 275);
3. l'insieme delle prime due "macrocategorie" spiega la stragrande maggioranza (249 su 275) dei problemi/fattori o situazioni che per gli imprenditori hanno un effetto "negativo" sulla continuità dell'azienda in generale e sulla continuità familiare in particolare;
4. le categorie rimanenti sono da considerarsi come residuali, anche perché normalmente citate assieme ad una delle prime due macrocategorie (il 7%, il 3% e l'1%, rispettivamente, degli imprenditori ha dato una risposta che è rientrata in una delle ultime tre categorie).

Nella Tabella 14 si approfondisce il diverso ruolo delle macrocategorie appena viste. In particolare è possibile vedere quali fattori/situazioni siano stati citati da soli o assieme ad altri.

Tabella 14 – *Le problematiche e le cause della non continuità familiare e dell'incertezza*

| Fattori citati | Citazioni |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Fattori/situazioni citati come unico motivo: | |
| Cause dovute all'azienda/settore/mercato | 19 |
| Cause legate alla sfera personale/decisionale dei potenziali successori | 128 |
| Cause dovute alla sfera decisionale/personale dell'imprenditore | 4 |
| Non si sono ancora posti il problema | 7 |
| Cause dovute a problemi di relazioni familiari | 1 |
| Fattori/situazioni citati assieme ad altri | |
| Cause dovute all'azienda/settore/mercato + cause legate alla sfera personale/decisionale dei potenziali successori | 40 |
| Cause dovute all'azienda/settore/mercato + cause legate alla sfera personale/decisionale dei potenziali successori + cause dovute alla sfera decisionale/personale dell'imprenditore | 7 |
| Cause legate alla sfera personale/decisionale dei potenziali successori + cause dovute alla sfera decisionale/personale dell'imprenditore | 4 |
| Cause legate alla sfera personale/decisionale dei potenziali successori + non si sono ancora posti il problema | 1 |
| Cause legate alla sfera personale/decisionale dei potenziali successori + cause dovute a problemi di relazioni familiari + cause dovute all'azienda/settore/mercato | 1 |
| Cause dovute all'azienda/settore/mercato + cause dovute a problemi di relazioni familiari | 1 |
| Totale rispondenti: | 213 |
| Totale citazioni: | 275 |

La Tabella 14 sopra presentata evidenzia che:

1. quasi il 50% delle 275 citazioni è attribuibile esclusivamente a motivazioni legate alla sfera decisionale/personale dei potenziali successori;
2. le motivazioni legate ai problemi dell'azienda, del settore o mercato, tendono ad accompagnarsi alle scelte dei successori (40 citazioni) più che ad essere il motivo esclusivo (19 citazioni). Non è però possibile definire se una delle due macrocategorie costituisca una causa dell'altra oppure no, o se una abbia un ruolo più importante dell'al-

tra (anche se, come si può facilmente dedurre, la mancanza di disponibilità dei figli influenza prevalentemente la continuità familiare, mentre le problematiche legate all'azienda influenzano senza dubbio anche la continuità in generale; inoltre, a rigor di logica, mentre le cause legate all'azienda/settore/mercato possono influenzare la scelta dei potenziali successori, appare meno evidente il rapporto inverso, ovvero il fatto che le scelte dei potenziali successori possano influenzare le *performance* dell'impresa).

Nonostante le motivazioni che conducono alla non continuità familiare e all'incertezza siano frequentemente trasversali, alcune riflessioni possono essere fatte analizzando le macrocategorie per prospettiva di continuità. Come si è già detto, le condizioni economiche in cui versava l'impresa al momento dell'indagine si sono rivelate spesso una motivazione sia per la mancata continuità familiare che per la mancata continuità esterna (o per l'incertezza); ma, nonostante questa trasversalità, un'analisi più approfondita di tali motivazioni evidenzia il diverso ruolo delle macrocategorie nell'influenzare le diverse prospettive di continuità. Tale analisi viene presentata nella Tabella 15; essa riporta solo i dati più significativi evidenziando le sole motivazioni che presentano una consistenza numerica tale da consentire un incrocio tra le due variabili (rimangono dunque escluse le motivazioni legate ai problemi di relazione familiare, le motivazioni legate a scelte dell'imprenditore, coloro che non si sono mai posti il problema, e le combinazioni fra questi e gli altri fattori).

La Tabella 15 e la Figura 8 evidenziano che:

1. La continuità esterna dipende esclusivamente da motivi legati ai figli. Su un totale di 11 imprenditori (che hanno la prospettiva di continuare all'esterno e che hanno anche dato una risposta alla domanda sulle cause di non continuità familiare) il 100% indica una causa che dipende da una scelta, o comunque situazione, relativa ai propri figli o altri eventuali parenti (vedi casella "a" nella Tabella 15).
2. La categoria dell'incertezza è prevalentemente legata ad aspetti attinenti ai potenziali successori. Su un totale di 113 imprenditori (che rientrano nella categoria dell'incertezza e che hanno allo stesso tempo dato una risposta alla domanda sulle motivazioni di tale situazione) circa il 70% afferma che le cause di incertezza sono legate alla sfera personale o decisionale dei successori/potenziali successori (vedi casella "b" in Tabella 15). Si nota però, in questo caso, che le condizioni economiche dell'impresa hanno un ruolo non trascurabile.
3. La categoria di chiusura presenta una maggiore dispersione dei dati fra i diversi fattori/situazioni individuati. In particolare si nota che assume un ruolo più importante la situazione dell'azien-

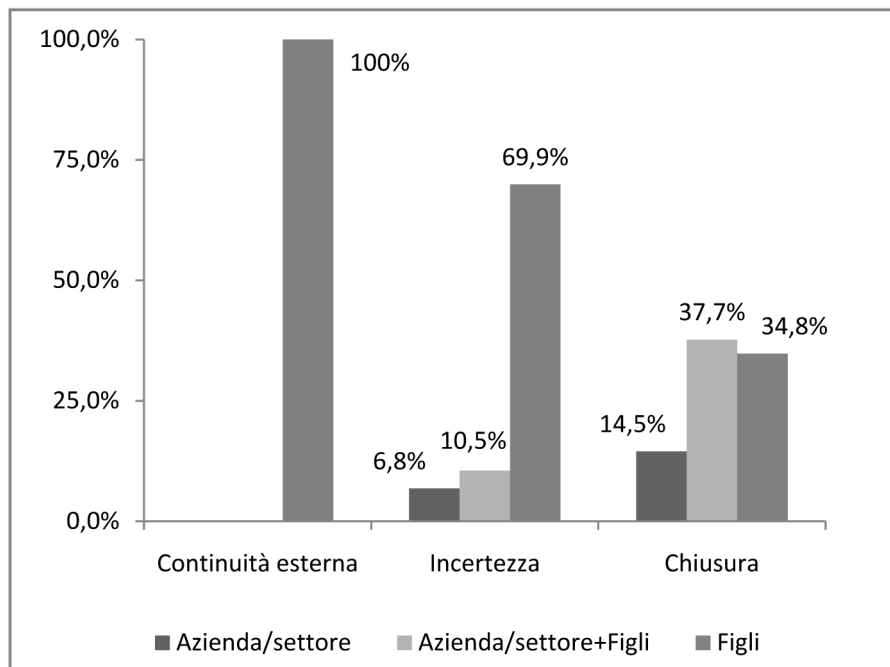
da/settore/mercato sia come unico motivo citato che come motivo citato assieme alle scelte dei figli. Su 69 imprenditori (che cesseranno la propria attività e che hanno risposto alla domanda sulle motivazioni di tale non continuità) il 14,5% ha indicato come causa esclusiva la situazione economica dell'impresa ed il 37,7% lo ha indicato assieme a motivazioni legate alle decisioni/scelte dei propri figli (vedi caselle "c" e "d" nella Tabella 15).

Tabella 15 – Le motivazioni della non continuità familiare e dell'incertezza: un'analisi per prospettiva di continuità

| Fattori citati (Macrocategorie) | Continuità esterna | | Incertezza | | Chiusura | |
|------------------------------------|--------------------|---------|------------|----------|----------|----------|
| | Freq | % | Freq | % | Freq | % |
| Azienda, settore, mercato | 0 | 0% | 9 | 6,8% | (c)10 | (c)14,5% |
| Figli, potenziali successori | (a)11 | (a)100% | (b)93 | (b)69,9% | 24 | 34,8% |
| Azienda+figli | 0 | 0% | 14 | 10,5% | (d)26 | (d)37,7% |
| Altre motivazioni, | 0 | 0% | 17 | 12,8% | 9 | 13% |
| Totale di colonna | 11 | 100% | 133 | 100% | 69 | 100% |
| Totale citazioni: 213 | | | | | | |

Nota: la colonna "incertezza" comprende le prospettive di continuità identificate precedentemente come "Incertezza interna", "Incertezza esterna", "Incertezza su due fronti". Le percentuali sono calcolate sui soli imprenditori che, per ciascuna prospettiva di continuità, hanno dato una risposta ad almeno una delle due domande sulla continuità (continuità interna e continuità esterna).

Figura 8 – Le motivazioni della non continuità familiare e dell'incertezza: un'analisi per prospettiva di continuità



Nota: per comodità di lettura il grafico non riporta la categoria residuale "altre motivazioni" presente nella tabella 15. La somma, per ciascuna prospettiva di continuità, può dunque essere diversa da 100%.

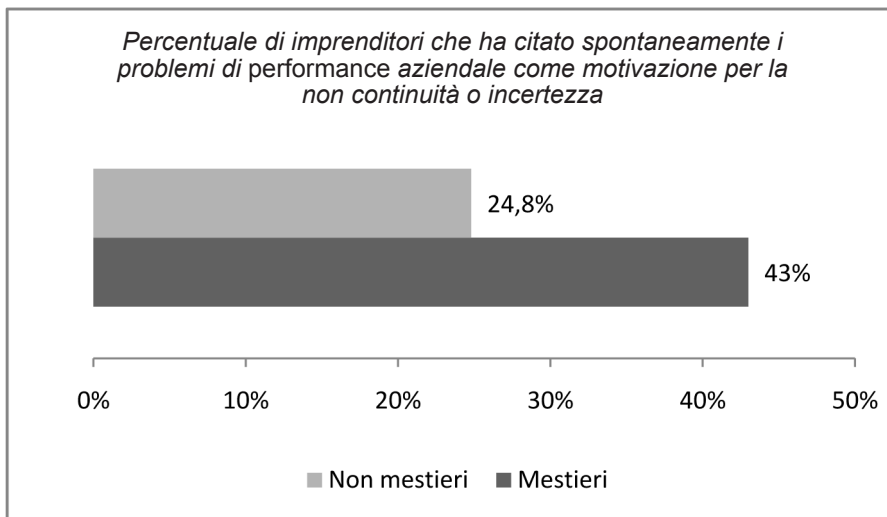
La Figura 8 evidenzia chiaramente che le motivazioni legate esclusivamente alle scelte o comunque alla sfera personale dei figli (o parenti) sono più importanti nell'influenzare la continuità esterna a discapito di quella interna. Le motivazioni legate alle *performance* economiche dell'impresa risultano invece determinanti per la non continuità aziendale, in particolare quando si accompagnano alle scelte dei figli. Dunque: le imprese che continuano al di fuori della famiglia lo fanno prevalentemente perché i familiari non sono interessati, mentre chi chiude o è incerto, lo è perché le *performance* aziendali non sono tali da garantire la continuità, sia essa interna od esterna; questo appare del tutto logico alla luce di come sono state costruite le macrocategorie e le prospettive di continuità.

3. UN APPROFONDIMENTO SULLE ATTIVITÀ DI “MESTIERE” E SULLE FORME GIURIDICHE

Un'analisi delle macrocategorie appena viste evidenzia e conferma alcune tendenze di fondo cui si è già accennato nel primo capitolo, ovvero che le attività di mestiere e le imprese individuali stanno vivendo (o quanto meno percepiscono) più difficoltà rispetto alle imprese non di mestiere e alle società. In particolare, per le imprese individuali basate sui mestieri i problemi legati alle *performance* aziendali (o di settore) hanno un ruolo più importante nel creare incertezza sulla continuità aziendale o nel determinare la chiusura definitiva dell'attività. I problemi legati alle “diverse scelte” dei figli invece sono trasversali e non si evidenziano differenze particolarmente significative.

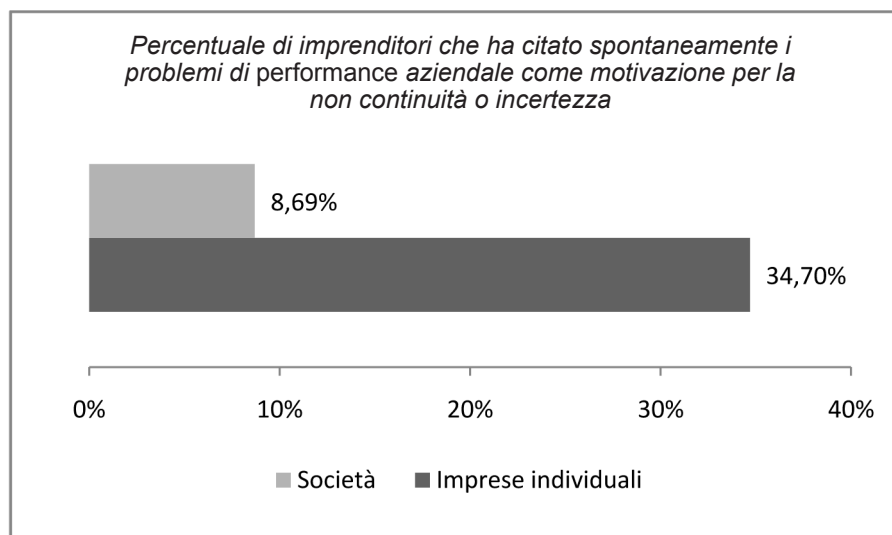
I grafici in Figura 9 e 10 evidenziano la percentuale di imprenditori la cui risposta ha identificato problemi di *performance* aziendale quale causa dell'incertezza o della non continuità aziendale (citata come unica causa, o assieme ad altre).

Figura 9 – Problemi di performance aziendale e continuità d'impresa: un confronto fra attività di mestiere e non di mestiere



Nota: Percentuali calcolate sul numero di imprenditori che hanno risposto e non sul numero di citazioni totali.

Figura 10 – Problemi di performance aziendale e continuità d'impresa: un confronto fra imprese individuali e società



Oltre al dato che chiaramente emerge dalle Figure 9 e 10 si è notato anche che, per le attività di mestiere, la categoria di risposte che fanno contemporaneamente riferimento a problematiche di *performance* aziendale e alla contestuale scelta dei figli di non proseguire è particolarmente consistente: 29,8% per i mestieri contro un 11,6% per le attività non di mestiere. Queste osservazioni spiegano la maggior presenza delle attività di mestiere nella categoria delle imprese che vedono come prospettiva la chiusura. Anche il dato relativo alle imprese individuali e alle società non si discosta da quanto emerso in tema di prospettive di continuità. Le imprese individuali hanno dato risposte che, con maggior frequenza rispetto alle società, fanno riferimento a problemi di *performance* aziendale (o di settore).

4. LE MOTIVAZIONI “MICRO” DELLA NON CONTINUITÀ D’IMPRESA

È possibile a questo punto approfondire le cause della non continuità e dell’incertezza, affrontando l’argomento da un punto di vista ancora più vicino a quello degli imprenditori. Come precedentemente illustrato, oltre ad un’analisi “macro”, è stata effettuata anche un’analisi più dettagliata delle risposte degli imprenditori raggruppandole in 13 “microcategorie” di fattori/situazioni; a queste 13 categorie si aggiunga anche la possibilità che non vi siano figli o altri parenti (13,33% dei casi).

Si fa notare che la lettura deve essere prevalentemente di tipo qualitativo, ovvero non è possibile ricondurre i dati che si andranno ad analiz-

zare a tutto l'universo di riferimento (le percentuali dunque non sono da considerarsi rappresentative dell'intero universo) in quanto le domande aperte non avevano la finalità di analizzare situazioni/fenomeni o fattori già predefiniti in partenza ed indagati per tutte le imprese che hanno risposto al sondaggio (potendo ciascun imprenditore identificare le motivazioni in modo del tutto autonomo). Il numero di imprese intervistate, però, è sufficientemente elevato per poter individuare l'ordine di grandezza dei diversi motivi, situazioni, fattori o semplicemente spiegazioni date dagli imprenditori.

Si riporta di seguito la lista delle micro-categorie identificate come maggiormente ricorrenti ed una spiegazione del loro "contenuto". Si fa notare che non tutte le micro-categorie identificate possono essere considerate come causa diretta della non continuità familiare o della non continuità, tutte le categorie però hanno a che fare con il fenomeno e sono state individuate perché ricorrenti nelle risposte ottenute.

Tabella 16 – Le motivazioni micro della non continuità d'impresa: una tassonomia

| Microcategoria | Descrizione |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Mio figlio fa un altro lavoro" | Quando il successore fa un lavoro diverso da quello dell'imprenditore o in alcun altri casi il medesimo lavoro ma in altra azienda. |
| "Mio figlio ha studiato!" | Quando l'imprenditore esplicitamente ha detto che il figlio ha studiato. Tale affermazione potrebbe essere dunque riferibile alle diverse aspirazioni dei figli, potenziali successori. In alcuni casi tale associazione appare con chiara evidenza. |
| "Mio figlio sta studiando!" | Quando il potenziale successore sta studiando. In alcuni casi probabilmente questo fatto è legato alla giovane età dei potenziali successori, in altri è legato alle "maggiori" aspirazioni dei figli. |
| "Mio figlio ha fatto altre scelte.." | Rientrano in questa categoria gli imprenditori che hanno indicato fra i motivi della mancata continuità familiare il fatto che i figli abbiano fatto scelte diverse non meglio specificate. Con ogni probabilità questo ha a che fare con il lavoro dei figli o con il loro percorso di studi. Per coerenza con la metodologia di raccolta dei dati e dell'analisi, tali risposte non sono state ulteriormente indagate e si è dovuto creare una categoria a parte, non essendo possibile interpretare "la scelta fatta". |
| "Mio figlio non è interessato..." | Rientrano in questa categoria gli imprenditori che hanno esplicitamente identificato la mancanza di interesse nei potenziali successori come una delle cause della mancata continuità aziendale. |
| "Non so, non mi sono posto il problema..." | Rientrano in questa categoria gli imprenditori che non sono stati in grado di dare una indicazione su quale sia la volontà dei figli perché questi non hanno ancora deciso o perché semplicemente non si è mai affrontato/posto il problema. |

| | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Età | Nel caso in cui il successore sia troppo giovane per potergli lasciare l'attività o perché possa decidere cosa fare in futuro. |
| Sesso | Quando l'imprenditore ha esplicitamente detto che l'attività di cui si occupa è una attività non adatta al sesso del figlio/figlia (lavoro da maschi vs lavoro da femmine). |
| “Mio figlio lavora con me... ma...” | Quando i potenziali successori lavorano con l'imprenditore ma esistono dei problemi che fanno propendere per la chiusura o rendono la situazione incerta. |
| “Questo lavoro è...” | Quando l'imprenditore ha dato una descrizione delle difficoltà connesse al lavoro svolto, definendone esplicitamente gli aspetti relativi al rischio, alla fatica, alla professionalità etc... Pur non potendo essere considerata in sé e per sé una causa di non continuità, è interessante notare come gli imprenditori descrivono la loro attività in un'ottica spesso di confronto intergenerazionale o di confronto con altre tipologie di lavoro. |
| Difficoltà azienda, settore, mercato | Quando l'imprenditore ha evidenziato problemi relativi all'azienda, al settore, al mercato. Fra questi: concorrenza, innovazioni tecnologiche che rendono un lavoro meno importante, etc... |
| “Mio figlio?” | Quando l'imprenditore ha esplicitamente dato un giudizio sulla non idoneità del figlio/successore potenziale a svolgere quel particolare tipo di attività. |
| “Comunque... non ne sono dispiaciuto...” | Quando l'imprenditore ha affermato di condividere le scelte fatte dal figlio. Normalmente questo avviene quando vi siano anche problemi legati all'andamento dell'azienda, settore, mercato. |

È possibile a questo punto procedere con l'analisi delle microcategorie individuate. Trattandosi di risposte multiple, il numero di citazioni che sono state individuate è superiore al numero di imprenditori che hanno risposto, potendo ciascun imprenditore individuare, infatti, una o più motivazioni. In particolare 208 sono gli imprenditori che hanno risposto; 429 sono invece le citazioni, quindi circa 2 citazioni per imprenditore.

La Tabella 17 riporta i risultati ottenuti. Le righe rappresentano le 13 microcategorie individuate mentre le tre colonne rappresentano, rispettivamente:

- il numero assoluto di citazioni (frequenze);
- la percentuale di imprenditori che ha citato una specifica microcategoria; le percentuali sono calcolate dunque rispetto al totale rispondenti: 208. Trattandosi di risposte multiple, in questo caso, la somma delle percentuali è ovviamente superiore al 100%. È questa la colonna che risponde alla domanda: “su 208 imprenditori, quale percentuale ha dato una risposta che rientra in questa specifica micro-categoria?”;

- la terza colonna rappresenta invece la percentuale di citazioni della specifica micro-categoria rispetto al totale di citazioni; le percentuali sono calcolate dunque rispetto al totale di citazioni: 429. Questa terza colonna risponde alla domanda: “su 429 citazioni, quale percentuale è rappresentata da questa specifica micro-categoria?”.

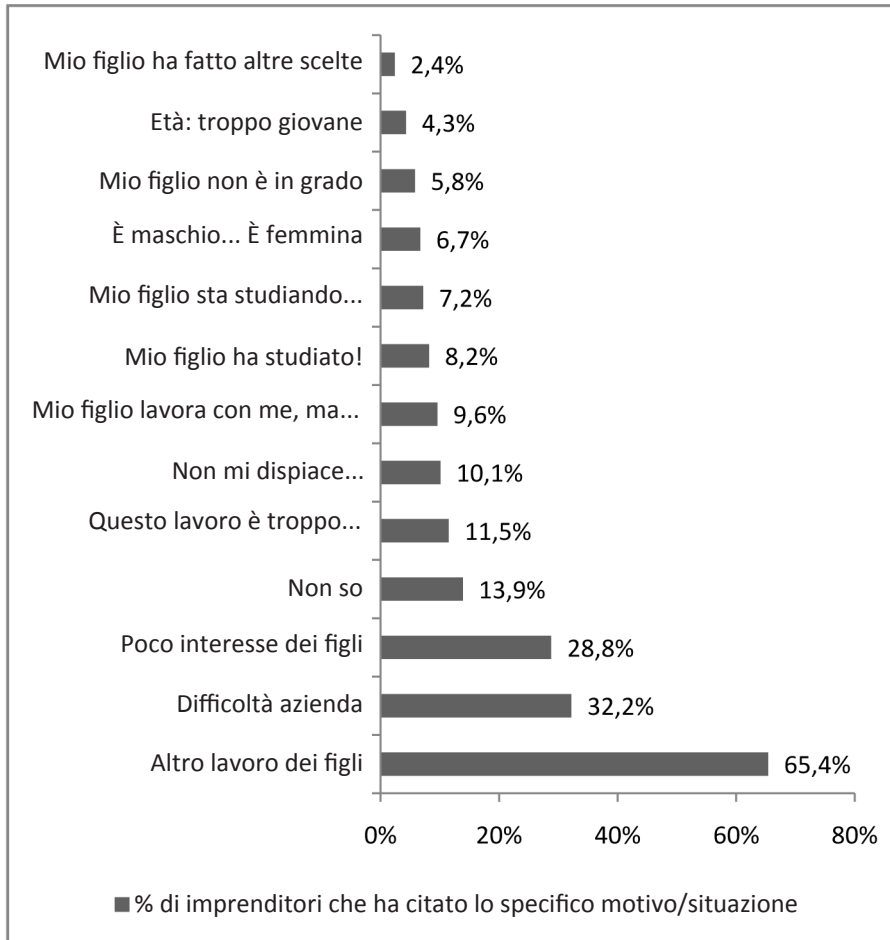
Tabella 17 – Le motivazioni della non continuità d’impresa: i risultati ottenuti

| Microcategoria | Freq. | % imprenditori | % citazioni |
|----------------------------------|-------|----------------|-------------|
| Altro lavoro dei figli | 136 | 65,4% | 31,7% |
| Difficoltà azienda | 67 | 32,2% | 15,6% |
| Poco interesse dei figli | 60 | 28,8% | 14,0% |
| Non so | 29 | 13,9% | 6,8% |
| Questo lavoro è troppo... | 24 | 11,5% | 5,6% |
| Non mi dispiace... | 21 | 10,1% | 4,9% |
| Mio figlio lavora con me, ma... | 20 | 9,6% | 4,7% |
| Mio figlio ha studiato! | 17 | 8,2% | 4,0% |
| Mio figlio sta studiando... | 15 | 7,2% | 3,5% |
| È maschio... È femmina | 14 | 6,7% | 3,3% |
| Mio figlio non è in grado | 12 | 5,8% | 2,8% |
| Età: troppo giovane | 9 | 4,3% | 2,1% |
| Mio figlio ha fatto altre scelte | 5 | 2,4% | 1,2% |
| Totale: | 429 | - | 100% |

Nota: i totali possono non corrispondere a 100% a causa dell’arrotondamento

La Figura 11 fornisce una rappresentazione visiva dei dati appena visti, riportando però il solo dato relativo alla seconda colonna della Tabella 17 che indica quanti imprenditori, rispetto al totale rispondenti, ha dato una risposta che è rientrata nella specifica micro-categoria.

Figura 11 – Le motivazioni della non continuità d'impresa: i risultati ottenuti



Si riportano ora nelle schede che seguono alcuni estratti dalle interviste in modo da rendere meglio conto di quali siano i contenuti specifici che hanno condotto alla costruzione delle microcategorie.

MIO FIGLIO FA UN ALTRO LAVORO: questa è la risposta di gran lunga più comune data dagli imprenditori (65,4% delle citazioni)

MIO FIGLIO FA UN ALTRO LAVORO: quando l'imprenditore ha ritenuto che non ci fosse continuità o che vi fosse incertezza perché il figlio è impegnato in altra attività lavorativa.

MIO FIGLIO FA...

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| • <i>L'ingegnere</i> | • <i>Il commercialista</i> | • <i>Delle attività superiori</i> |
| • <i>Lavoretti saltuari</i> | • <i>Un lavoro stabile</i> | • <i>Lo scienziato in Inghilterra</i> |
| • <i>L'avvocato</i> | • <i>L'operaio</i> | • <i>Il manager in Danimarca</i> |
| • <i>Lo statale</i> | • <i>Ha un'attività in proprio</i> | • <i>La commessa</i> |

Il 65,4% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

L'analisi di questo gruppo di risposte ha evidenziato che:

- Vi sono un numero consistente di attività di tipo professionale o che hanno comunque comportato un percorso di studi che probabilmente ha portato il potenziale successore a scegliere un percorso lavorativo diverso da quello dell'imprenditore nell'impresa dei genitori (o parenti). Emblematica in questo senso la citazione "mio figlio fa lo scienziato in Inghilterra" o "mio figlio fa il manager in Danimarca e gira tutto il mondo". In questi casi si ha probabilmente a che fare con un fenomeno legato alle aspirazioni dei successori, a scelte di vita che vengono fatte piuttosto presto nella vita e che comportano percorsi di studio e carriera piuttosto impegnativi e distanti dall'esperienza imprenditoriale familiare. Il "problema" in questi casi sembra essere legato ad aspetti di tipo sociologico, psicologico e sociale, che solo parzialmente hanno a che fare con il fenomeno del passaggio generazionale, ma sono maggiormente legati a differenze generazionali e macrotendenze sociali.
- Un numero consistente di potenziali successori svolge altre attività in proprio, hanno dunque deciso di essere a loro volta imprenditori ma in modo indipendente dall'attività dei genitori. Per questi casi potrebbe essere interessante invece valutare i motivi che hanno condotto alla scelta di intraprendere un'attività imprenditoriale diversa. I motivi potrebbero essere i più vari: dal poco interesse per l'attività

dei genitori, all'impossibilità per l'attività di famiglia di dare lavoro ad altre persone oltre a quelle già operanti in azienda, a motivi maggiormente legati alla voglia di indipendenza dei figli, etc...

- Un'altra categoria abbastanza presente è quella dei "dipendenti". In questo caso la percezione è che tale lavoro venga ritenuto in qualche modo più sicuro... "fa un lavoro stabile e soddisfacente"; in questi casi ciò che emerge è il fattore "rischio" connesso alla gestione di una propria attività imprenditoriale.

MIO FIGLIO HA STUDIATO: Rientrano in questa categoria gli imprenditori che hanno citato il percorso formativo dei figli come motivazione per la non continuità familiare o l'incertezza su di essa. Si noti che sono qui comprese solo le citazioni in cui sia stato fatto esplicito riferimento al titolo di studio ottenuto come motivazione della non continuità o dell'incertezza. Non rientrano qui infatti tutti i casi in cui i potenziali successori svolgono attività professionali che comportino l'ottenimento di un dato titolo di studio (avvocato, commercialista etc... che sono stati riportati sopra).

MIO FIGLIO HA STUDIATO: quando l'imprenditore cita il fatto che i figli "hanno studiato" come motivazione per la non continuità/incertezza.

- | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| • <i>Ho 4 figli e 2 nipoti tutti laureati...</i> | • <i>Sono diplomati...</i> | • <i>Hanno studiato...</i> |
| • <i>Sono tutti e 3 laureati... non avrebbe senso</i> | • <i>È laureata in [...]</i> | |

L' 8,2% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

Come si potrà notare le citazioni non sono moltissime (8,2% del totale), ma si osservi anche che, in molti casi, l'imprenditore ha citato il lavoro attualmente svolto dal figlio come motivazione per la non continuità o l'incertezza, piuttosto che il fatto "di aver studiato". Per chiarire il significato di questa micro-categoria è utile leggere gli estratti di alcune risposte... ricordando che la domanda posta è stata "perché pensate di non continuare con l'attività all'interno della famiglia?".

Emblematiche le seguenti risposte: un venditore ambulante che ha detto "sono tutti e tre laureati, non avrebbe senso (continuare, ndr)" e un calzolaio che ha semplicemente detto "sono diplomati, fanno un altro lavoro" ed infine il proprietario di un negozio di alimentari che gestisce con il fratello: "Ho 4 figli tutti laureati che non intendono proseguire l'attività. Mio fratello lavora con me e ha due figli... laureati anche loro e non

sono interessati”. Quel che sembra emergere, come tendenza di fondo, dalle due micro-categorie appena viste è che frequentemente i potenziali successori hanno scelto percorsi di studio e di carriera diversi da quello imprenditoriale. Con ogni probabilità sono le aspirazioni della nuova generazione ad avere un ruolo fondamentale in questa scelta.

MIO FIGLIO STA STUDIANDO: In questa categoria rientrano gli imprenditori che hanno identificato come motivo della non continuità o dell’incertezza il fatto che i figli stiano studiando. Con ogni probabilità i motivi dell’incertezza o della non continuità sono legati in questo caso alla “giovane” età dei potenziali successori e, come prima, alle diverse aspirazioni sociali e di carriera.

MIO FIGLIO STA STUDIANDO: quando l’imprenditore cita il fatto che i figli “stanno studiando” come motivazione per la non continuità/incertezza.

MIO FIGLIO...

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sta ancora studiando...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sta facendo un master in telecomunicazioni...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fa medicina...</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fa l’istituto d’arte poi psicologia...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ha fatto quel che gli piaceva, studia biologia [...]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Studia all’università quindi non lavorerà in osteria...</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Si sta laureando</i> | | |

Il 7,2% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

MIO FIGLIO HA FATTO ALTRE SCELTE: Alcuni imprenditori non hanno specificato se i figli svolgano un lavoro diverso o stiano facendo esperienze di studio che li hanno portati a non proseguire l’attività. Hanno solo dichiarato che hanno fatto scelte di vita diverse. I casi sono molto pochi ma li riportiamo comunque per completezza.

MIO FIGLIO HA FATTO ALTRE SCELTE: quando l’imprenditore cita il fatto che i figli “hanno fatto altre scelte” come motivazione per la non continuità/incertezza.

MIO FIGLIO...

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ha fatto scelte completamente diverse...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ha scelto strade diverse...</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|

Il 2,4% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

MIO FIGLIO NON È INTERESSATO: è questa una categoria di risposte piuttosto consistente in termini numerici (28,8% sul totale delle citazioni). Nella maggior parte dei casi non è stato possibile approfondire i motivi dello “scarso interesse” dei potenziali successori, e si noti che vi sono un non trascurabile numero di casi in cui tale interesse è venuto meno in seguito ad un’esperienza lavorativa fatta all’interno dell’azienda.

MIO FIGLIO NON È INTERESSATO: quando l’imprenditore cita il fatto che i figli “non sono interessati” come motivazione per la non continuità/incertezza.

MIO FIGLIO...

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ha provato, ma non ha resistito...</i> • <i>Non intendono proseguire, tutti e 6...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non gli piace...</i> • <i>Ha imparato il mestiere, ma non vuole proseguire...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se ne sbattono...</i> • <i>Non vogliono svolgere questo tipo di lavoro...</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Il 28,8% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

MIO FIGLIO È TROPPO GIOVANE: In un numero ridotto di casi, ma non trascurabile, la giovane età dei potenziali successori impedisce di lasciare loro l’attività o di pianificare una continuazione familiare in futuro.

MIO FIGLIO È TROPPO GIOVANE: quando l’imprenditore cita il fatto che i figli non abbiano ancora un’età adatta per continuare o decidere di continuare.

MIO FIGLIO...

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ha 15 anni, dovrei aspettare troppo per lasciargli l’attività...</i> • <i>Hanno 5 e 7 anni, continuano sicuramente...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sono in età scolare, non li incoraggio né scoraggio a continuare...</i> • <i>Vorrei lasciare a mio figlio, ma è troppo giovane...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ha 18 anni...</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|

Il 4,3% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

NON È UN'ATTIVITÀ PER UN MASCHIO (PER UNA FEMMINA): 14 imprenditori hanno indicato fra i motivi anche il sesso del potenziale successore. Circa nel 6% dei casi l'imprenditore ha ritenuto che l'attività non fosse adatta per un maschio o per una femmina. In questa microcategoria si nota anche una sensibile differenza fra attività di mestiere e non di mestiere: il 12% delle imprese di mestiere ha dato una risposta che è rientrata in questa microcategoria contro il 3,2% delle attività di mestiere.

NON È UN'ATTIVITÀ PER UN MASCHIO/PER UNA FEMMINA: quando l'imprenditore cita l'essere maschio o femmina come uno dei motivi per l'incertezza/non continuità.

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ho una figlia femmina [meccanico]...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non è un lavoro adatto alle femmine [bar]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ho un figlio maschio, è più adatta alle femmine [stiratura]</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>È un'attività femminile [estetista]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>È più adatta ad un maschio [antiquario]</i> | |

Il 6,7% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

LAVORA CON ME, MA...: 20 imprenditori (corrispondenti a circa il 10 % delle imprese che hanno risposto all'indagine e rientranti fra le categorie dell'incertezza e della non continuità) ha ritenuto di non essere sicuro della continuità aziendale o di essere sicuro della sua cessazione nonostante uno o più potenziali successori lavorino attualmente in azienda. I motivi sono nella maggior parte dei casi legati ai problemi economici che sta affrontando l'impresa. Come si può notare dalle risposte, i motivi legati alle difficoltà economiche sono particolarmente presenti in questa micro-categoria. Ovvero, sono le difficoltà economiche dell'impresa, del settore o del mercato in cui opera l'impresa ad intervenire rendendo incerta la situazione anche quando il potenziale successore lavora nell'impresa. In alcuni casi poi, nonostante i figli lavorino in azienda, non si sa ancora se continueranno oppure no... l'imprenditore non è in grado di indicare cosa faranno i successori.

LAVORA CON ME MA...: quando l'imprenditore afferma che nonostante i figli stiano lavorando in azienda o vi abbiano lavorato, vi sono comunque alti margini di incertezza (o sicurezza di chiusura dell'attività).

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lavora con me, ma bisogna rimodernare e c'è la concorrenza della GD [alimentari]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mi aiuta ma non può fare solo questo, non è remunerativa [coltivazione viti e cereali]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Anche mia figlia lascerà quando lasceremo l'attività</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lavorano in azienda, ma non so cosa faranno, tanto non lascio fino alla morte</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lavorano in azienda ma non so cosa faranno, non mi sono mai posto il problema</i> | |

Il 9,6% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo

MIO FIGLIO? IN OGNI CASO NON SAREBBE IN GRADO: in alcuni casi l'imprenditore ha ritenuto di indicare (autonomamente) un suo giudizio sul successore. In alcuni casi questo non è l'unico motivo indicato, ovvero si affianca ad altri motivi visti finora (altro lavoro, studia etc...), in altri l'imprenditore ha invece citato esclusivamente questo motivo.

MIO FIGLIO? IN OGNI CASO NON SAREBBE IN GRADO: quando l'imprenditore afferma che i potenziali successori [in ogni caso] non sarebbero in grado di gestire idoneamente l'attività.

MIO FIGLIO?

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>"Non ha alba" di cosa fare [negozio abbigliamento]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>...Non sono artisti... [spettacoli ed eventi musicali]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fa la mia stessa attività, ma non gli lascerò mai il negozio perché non ha talento commerciale</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non è all'altezza, non sarebbe mai in grado [oggettistica per la casa]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Manca di mentalità tecnica [produzione articoli in plastica]</i> | |

Il 5,8% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

NON SO... FORSE... VEDREMO... SPERO: Circa il 14% degli imprenditori non è in grado di identificare quale sia il probabile futuro dell'attività. Talvolta perché i potenziali successori non hanno ancora deciso, in altri casi perché l'imprenditore non ha mai affrontato il problema con i potenziali successori.

NON SO... FORSE... VEDREMO... SPERO: quando l'imprenditore afferma di non sapere, non averci pensato, è cautamente possibilista o semplicemente spera in un cambio di idea del successore.

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non so se vorranno continuare, spero di sì</i> • <i>Io non ho ancora deciso, deciderò fra qualche anno</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fa un'altra cosa... forse potrebbe anche essere interessato</i> • <i>Teoricamente potrebbero continuare, ma non hanno ancora deciso</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non è sicuro di quello che vuole fare...</i> • <i>... sembra essere interessata, ma sta facendo altre esperienze</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Il 13,9% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

Posto che l'età degli intervistati è superiore ai 60 anni, questa alta percentuale di indecisione sembra abbastanza importante, specialmente qualora questa sia dovuta all'imprenditore ("non mi sono mai posto il problema") e non all'indecisione dei potenziali successori.

DIFFICOLTÀ DELL'AZIENDA/SETTORE: una cospicua percentuale di imprenditori ha esplicitamente citato problemi economici dell'azienda, del settore o del mercato in cui operano a giustificazione della non continuità (anche familiare) o dell'incertezza. È stato questo il tema su cui gli imprenditori si sono spesso dilungati di più durante l'intervista telefonica ed il dato che è emerso più chiaramente è che prima di poter parlare di continuità familiare, è necessario porsi il problema della semplice continuità aziendale, ovvero della capacità dell'impresa di stare sul mercato.

DIFFICOLTÀ DELL'AZIENDA, SETTORE O MERCATO: quando l'imprenditore afferma che la continuità è influenzata negativamente dalle condizioni economiche dell'azienda (del settore-mercato).

L'AZIENDA HA DEI PROBLEMI...

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>La concorrenza della Gd...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le innovazioni tecnologiche ci hanno messo fuori mercato [fotografo][rilegatore]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Concorrenza dei centri commerciali...</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Troppi negozi simili...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Troppi vincoli, poco supporto dalle istituzioni, ci vogliono far chiudere</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non c'è lavoro...</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Più che altro è un passatempo [agricoltura]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se lavori in regola non ci sono margini...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Adeguamento alle normative...</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Concorrenza in nero...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non fa vivere...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nessuno ripara gli elettrodomestici, conviene comprarli nuovi dai cinesi</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Il settore non rende...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>La concorrenza cinese è imbattibile...</i> | |

Il 31,3% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

L'analisi delle microcategorie conferma inoltre quanto già detto in precedenza: imprese individuali e attività di mestiere citano con maggiore frequenza problemi di *performance* aziendale rispetto a società e imprese non di mestiere: il 34,9% delle imprese individuali ha dato una risposta che è rientrata in questa categoria, contro un più modesto 9,1% delle società; per quanto riguarda le attività di mestiere, il 37,3% ha dato una risposta che è rientrata in questa micro-categoria, contro un 28,8% delle attività non di mestiere.

Sotto questo profilo, ci sembra che nelle aziende che stanno affrontando delle difficoltà economiche il momento del passaggio sia spesso il momento in cui si valuta seriamente l'opportunità stessa di continuare: infatti, l'imprenditore che ha creato l'impresa o che l'ha condotta per molti anni ha un legame più forte con essa di quello che possono avere i potenziali successori. Egli è pertanto disposto a portarla avanti il più possibile, per non vederla morire. Il momento del passaggio, dunque, potrebbe in questo senso presentarsi come l'occasione per il successore per valutare le effettive potenzialità dell'azienda e per rendersi conto delle effettive difficoltà cui dovrà andare incontro.

Si riporta qui un breve sunto delle problematiche maggiormente citate dagli imprenditori che sono rientrati in questa "microcategoria":

- La concorrenza, in particolare della Grande Distribuzione, dei Centri Commerciali (e dei "cinesi"). Nella maggior parte dei casi la concorrenza risulta fondamentale per il "fattore prezzo".
- La scarsa redditività, la mancanza di lavoro (ed altri riferimenti generici non ulteriormente specificati).
- I cambiamenti del mercato (innovazioni tecnologiche - informatiche prevalentemente - e prodotti che diventano *commodities*) che mettono "fuori mercato" certi lavori (fotografi, riparazione elettrodomestici, legatorie).
- Per le aziende della sezione A (agricoltura) esiste un problema dimensionale che fa avvicinare ciò che dovrebbe essere un business ad un'occupazione non prevalente.
- Troppe spese/tasse, investimenti necessari per stare sul mercato, vincoli "burocratici".

QUESTO LAVORO È TROPPO.: Poco più del 10% degli imprenditori ha ritenuto di dare una descrizione della propria attività, ritenendola evidentemente pertinente per “spiegare” le motivazioni di incertezza o non continuità dell’attività. Le parole chiave che emergono sono: rischio, impegno, sacrificio, sforzo/fatica, interesse. Questo è avvenuto con maggiore frequenza per le imprese individuali rispetto alle società: il 12,4% delle imprese individuali è rientrata infatti in questa micro-categoria contro il 4,5% delle società.

QUESTO LAVORO È TROPPO (troppo poco)... : quando l’imprenditore descrive alcune caratteristiche del suo lavoro come un motivo che influenza la continuità aziendale.

QUESTO LAVORO...

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>È poco interessante per i giovani [grossista]...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>È faticoso [meccanico]...</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>È troppo incerto [frutta e verdura]</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ci vuole attitudine a fare la commessa</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>È faticoso, i giovani non hanno voglia, non imparano, non si impegnano, non vogliono far fatica [carrozziere]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Richiede grandi sacrifici [orto frutta ambulante] [fioreria]</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>È molto rischioso, le dipendenti non se la sentono di continuare [sartoria]</i> | | |

L’11,5% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) ha citato solo o almeno questo motivo.

IN FIN DEI CONTI, HA FATTO BENE A NON CONTINUARE: Questa categoria di risposte ovviamente non rappresenta una “motivazione” di incertezza o di non continuità, ma piuttosto esprime la posizione degli imprenditori rispetto alla scelta fatta dai figli. In un numero non trascurabile di casi (poco più del 10%), i genitori si sentono di condividere la scelta dei figli, o addirittura esprimono la loro contrarietà alla continuità familiare dell’impresa.

IN FIN DEI CONTI... HA FATTO BENE A NON CONTINUARE... : quando l’imprenditore esprime il suo esplicito consenso alle diverse scelte fatte dai figli o addirittura si opporrebbe alla loro scelta di continuare.

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non vogliamo che continui [alimentari]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>In ogni caso mi opporrei [legatoria]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vorrei seguissero un'altra strada [serramentista]</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non sono dispiaciuto, non c'è futuro [pellicceria]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sconsiglio vivamente di rilevare l'attività [alimentari]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Come continuare in queste condizioni???</i> <i>[allevamento bovini]</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Anche se fossero interessati, non intendo proseguire, non va bene... [pulitura]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Non vale la pena continuare [noleggio barche]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Perchè lasciargli un'attività che rende la metà di quel che prende come dipendente?</i> <i>[frutta e verdura]</i> |

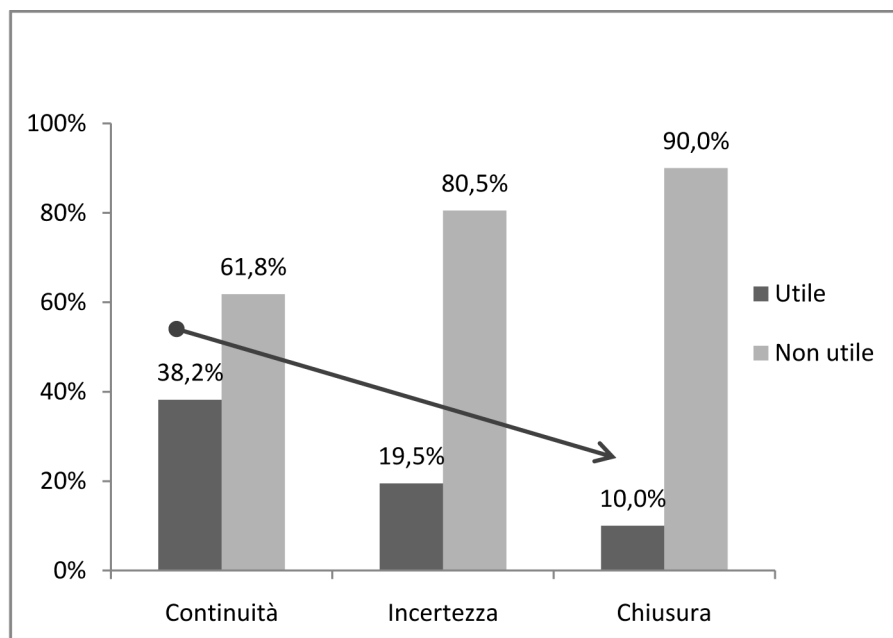
Il 10,1% degli imprenditori (che non continuano o non sanno se continuano) sostiene, in vario modo, questa tesi.

5. IL RUOLO DEGLI INTERVENTI DI SUPPORTO ALLA CONTINUITÀ D’IMPRESA

Alla luce di quanto emerso dalla precedente analisi, è interessante notare come le motivazioni che conducono alla chiusura o all’incertezza sulla continuità siano difficilmente modificabili da interventi specifici di supporto al processo di passaggio generazionale. Si tratta di un argomento piuttosto controverso: numerosi sono stati e sono tuttora i programmi di sostegno miranti proprio a “facilitare” tale processo, specialmente attraverso azioni di consulenza e formazione. Per quanto riguarda ad esempio il territorio oggetto dell’indagine (la Provincia di Trieste nella Regione Friuli Venezia Giulia) si ricorda il Progetto Imprenderò che ha dedicato

per 4 anni (dal 2002 al 2006) una specifica linea di intervento ad attività di supporto al passaggio generazionale. Altri enti ed istituzioni si sono occupati e sono potenzialmente interessati e coinvolti in queste attività di supporto, si pensi ad esempio al ruolo che hanno/possono avere in questo ambito le Camere di Commercio e le varie associazioni degli industriali e degli artigiani. Considerato l'interesse e l'impegno profuso in tali interventi (e le risorse finanziarie impiegate), questa ricerca ha voluto affrontare l'argomento raccogliendo l'opinione degli imprenditori che potenzialmente dovrebbero essere interessati a tali attività. I risultati sono in linea con l'analisi fin'ora condotta: le motivazioni che stanno alla base della non continuità familiare o dell'incertezza sono tali da rendere poco utile uno specifico intervento di supporto. In sostanza, tali interventi vengono percepiti scarsamente utili da quelle imprese (la maggioranza) per cui il problema non è la gestione del passaggio generazionale ma piuttosto arrivare al momento di passaggio generazionale garantendo la continuità aziendale. La Figura 12 evidenzia come la percezione di utilità di un intervento di supporto sia legata alle diverse prospettive di continuità dell'impresa.

Figura 12 - Utilità percepita degli interventi di supporto al passaggio generazionale: un confronto per prospettiva di continuità



I dati presentati evidenziano che le imprese che hanno maggiori problemi in termini di prospettive di continuità sono anche quelle che più dif-

ficilmente possono essere aiutate in tale processo. Le motivazioni di tale non continuità o incertezza, come evidenziato, sono riconducibili infatti a fattori che non sono in linea di massima modificabili da interventi specifici di supporto al processo (scelte dei potenziali successori e *performance* aziendale). Non risulta dunque strano che gli interventi di supporto vengano considerati utili (38,2%) prevalentemente dalle imprese che già hanno la certezza di continuare; tale dato si dimezza (19,5%) per le imprese dell' "incertezza" e si dimezza ulteriormente (10%) per le imprese destinate a chiudere.

Capitolo terzo

La successione imprenditoriale familiare

In questo capitolo verranno esposti i risultati della ricerca relativamente alle imprese che continueranno la loro attività in famiglia anche dopo che l'imprenditore attualmente alla guida avrà lasciato il proprio posto. Fanno parte di questo gruppo quelle imprese che hanno recentemente affrontato, stanno affrontando o affronteranno nel prossimo futuro il passaggio generazionale. La finalità di questo capitolo è quella di dar conto di cosa stia avvenendo su questo fronte, cosa sia avvenuto o si ritiene avverrà nella prospettiva degli imprenditori e, ove questo sia stato possibile, anche nella prospettiva dei successori.

I risultati che si andranno a presentare riguardano 118 imprese, le quali sono appunto rientrate nella categoria della continuità familiare.

Il capitolo si aprirà dando una visione d'insieme delle imprese della continuità familiare, degli imprenditori in uscita e dei successori. In seguito verranno esaminati gli aspetti temporali del passaggio generazionale. In particolare saranno trattati lo stato di avanzamento del processo e la durata del passaggio generazionale. Si fornirà poi una breve sintesi di come il passaggio generazionale è stato affrontato (o verrà affrontato) in relazione agli aspetti di programmazione e al suo grado di apertura. Il capitolo si concluderà presentando i risultati relativi alle competenze e capacità richieste ai successori, alla legittimazione dell'imprenditore entrante e alle problematiche di "convivenza" in azienda delle due generazioni imprenditoriali.

1. IMPRESE, IMPRENDITORI E SUCCESSORI: IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Sono state 118 le imprese cui è stato somministrato il questionario relativo all'indagine sulla continuità aziendale. I grafici che seguono forniscono un quadro riassuntivo delle loro caratteristiche.

Ben 3 imprese ogni 4 sono attività non di mestiere, questo sia perché nel campione vi era una maggiore presenza di attività non di mestiere (65,36%) ma anche perché, come visto in apertura, le attività di mestiere hanno un "tasso di continuità" più basso rispetto alle imprese non di mestiere (44% contro 29%). Per quanto riguarda invece la suddivisione tra imprese individuali e società, si nota che entrambe sono adeguatamente rappresentate nella categoria della continuità.

Figura 13 – Attività di mestiere e non di mestiere nel campione della continuità familiare

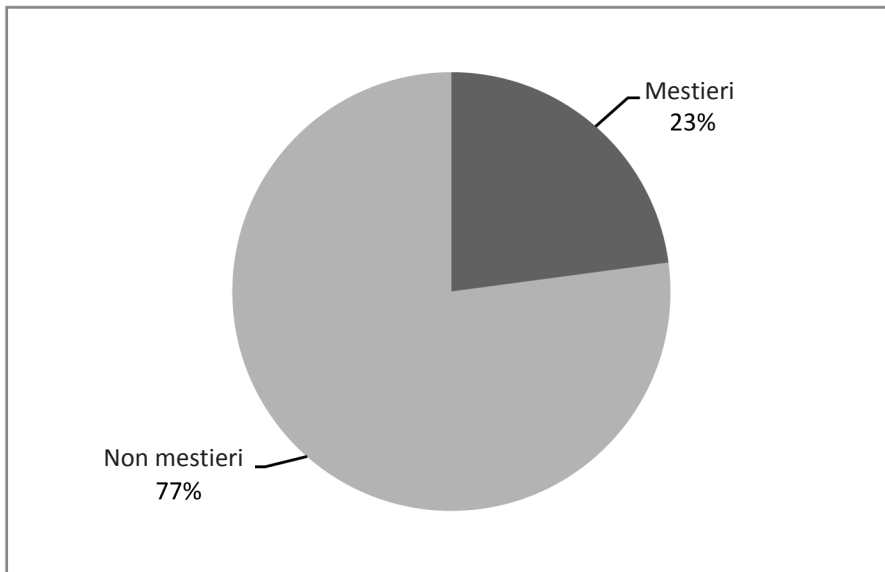
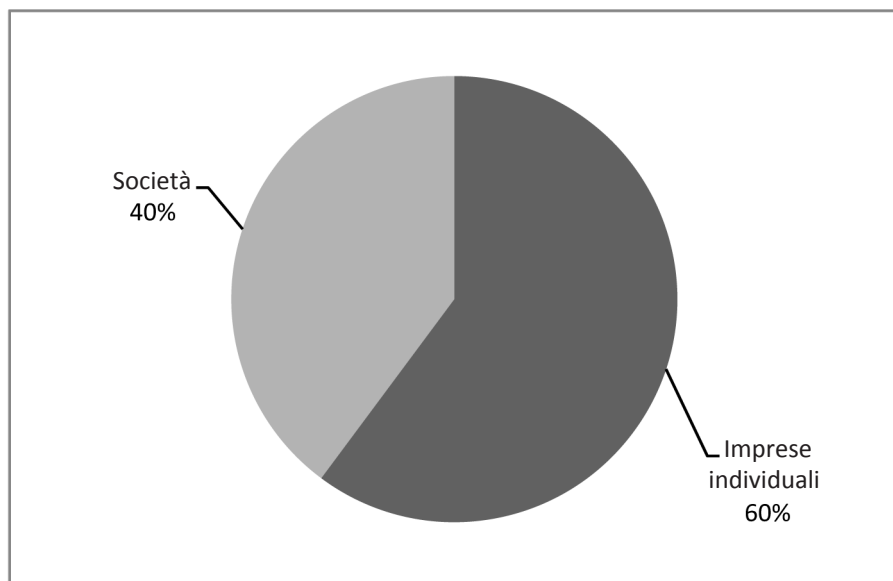


Figura 14 – Imprese individuali e società nel campione della continuazione familiare



Come già fatto notare in apertura, la sottorappresentatività delle società rispetto alla popolazione di riferimento fa sì che anche in questa categoria siano più numerose le imprese individuali. Si noti comunque che nonostante le società rappresentino il 20,4% dell'intero campione indagato, in questa specifica categoria della continuità esse sono ben il 40%; tale differenza è dovuta ancora una volta alle diverse prospettive di continuità fra imprese individuali e società (74% contro 30%) dichiarate dagli stessi imprenditori.

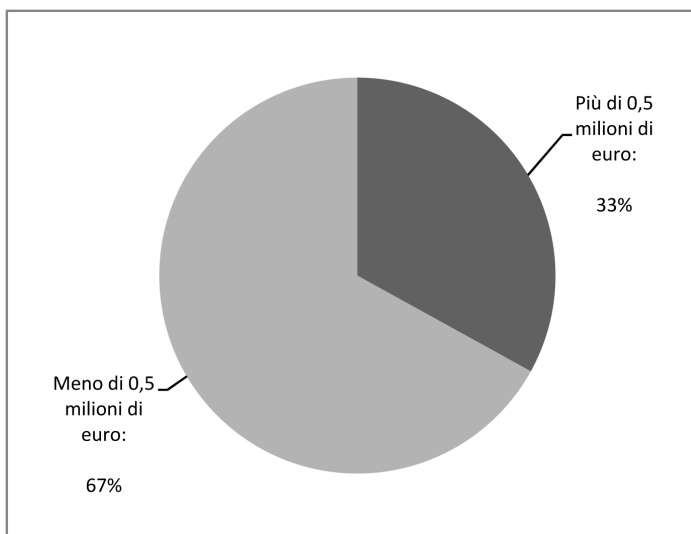
Per quanto riguarda i parametri dimensionali, questi sono stati rilevati con riferimento all'anno 2005 sulla base delle indicazioni fornite dagli stessi imprenditori nel corso dell'intervista. In particolare, il fatturato è stato rilevato in classi; per quanto riguarda invece il numero di dipendenti e collaboratori è stato richiesto il numero medio annuo di unità di lavoro equivalenti a tempo pieno. Si è notata, in taluni casi, una certa riluttanza a fornire i dati sul fatturato; in un numero trascurabile di casi è stato chiesto di interrompere l'intervista a questo punto del questionario da parte degli stessi imprenditori. In 5 casi l'imprenditore ha indicato di rientrare nelle fasce superiori al mezzo milione di euro, ma non ha specificato in quale; questa informazione è riportata nella sesta riga della Tabella 18.

Tabella 18 – Classi di fatturato nelle imprese della continuità familiare

| Classe di fatturato | Frequenze | Percentuale |
|--------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Fino 0,5 milioni di euro | 71 | 68,3% |
| Da 0,5 a 2 milioni di euro | 21 | 20,2% |
| Da 2 a 5 milioni di euro | 6 | 5,8% |
| Oltre 5 milioni di euro | 6 | 5,8% |
| Totale | 104 | 100% |
| Più di 0,5 milioni di euro, ma non indica classe | 5 | |
| Non risponde | 9 | |
| Totale | 118 | |

Come si può notare dalla Tabella 18, la grande maggioranza delle imprese intervistate ha un fatturato inferiore al mezzo milione di euro; quelle con fatturati superiori al mezzo milione di euro costituiscono circa un terzo del campione. Il grafico in Figura 15 presenta i dati della Tabella 18 riorganizzati in sole due grandi classi: la prima composta dalle imprese con fatturato inferiore al mezzo milione di euro e la seconda composta invece dalle imprese con fatturati superiori a tale soglia. Tale riaggregazione in due sole classi è opportuna in quanto la consistenza numerica delle classi superiori al mezzo milione di euro è piuttosto ridotta e limiterebbe la possibilità di usare questo dato per confrontarlo, incrociandolo, con altre variabili. Tale riaggregazione inoltre ha tenuto conto della sesta riga della tabella appena presentata.

Figura 15 – Classi di fatturato per le imprese della continuità familiare



I dati sul numero di dipendenti e collaboratori sono ovviamente in linea con le dimensioni prevalentemente ridotte delle imprese intervistate e con il loro fatturato: la media è di poco superiore ai 5 collaboratori per impresa. Una percentuale significativa di attività intervistate ha dichiarato di non avere alcun dipendente o collaboratore. La Tabella 19 riassume i principali dati al riguardo.

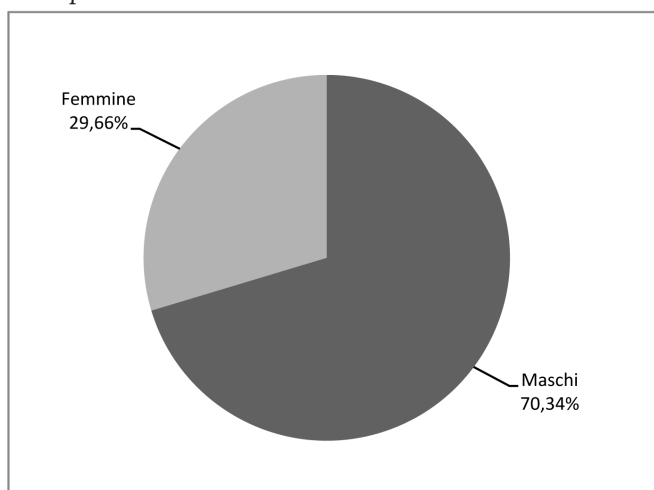
Dopo aver visto alcune caratteristiche generali delle imprese che continueranno la propria attività, è possibile gettare uno sguardo ad alcune delle caratteristiche della generazione imprenditoriale alla guida delle imprese coinvolte nella ricerca.

Tabella 19 – Numero di dipendenti e collaboratori per le imprese della continuità familiare

| Dipendenti e collaboratori | Frequenze | Percentuale |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Nessun dipendente/collaboratore | 23 | 20,9 |
| 1 solo dipendente | 34 | 30,9 |
| Da 2 a 5 | 28 | 25,5 |
| Da 6 a 14 | 16 | 14,5 |
| 15 ed oltre | 9 | 8,2 |
| Totale | 110 | 100,0 |

Per quanto riguarda l'età degli imprenditori, si è già detto che la scelta è ricaduta solo sugli imprenditori con un'età compresa fra i 60 e 70 anni. L'età media risulta di circa 64 anni e mezzo. Nella maggior parte dei casi si tratta di imprenditori maschi, ma comunque vi è una più che significativa rappresentanza di imprenditrici, poco meno del 30%.

Figura 16 – Le imprese della continuità familiare: uomini e donne alla guida d'impresa



Gli imprenditori e le imprenditrici attualmente al comando sono prevalentemente di prima generazione, ovvero sono coloro che hanno creato l'impresa che è stata sottoposta all'indagine. Nella maggior parte dei casi (67,24%) si sta dunque assistendo (si assisterà) al primo passaggio generazionale per queste imprese. Per circa un terzo dei casi, invece, si tratterà di un processo che è già stato affrontato in passato almeno una volta.

Tabella 20 – La generazione al comando

| Generazione al comando | Frequenze | Percentuale |
|------------------------|-----------|-------------|
| Prima | 78 | 67,2 |
| Seconda | 31 | 26,7 |
| Terza | 4 | 3,4 |
| Quarta | 2 | 1,7 |
| Quinta | 1 | 0,9 |
| Totale risposte | 116 | 100 |
| Non risponde | 2 | |
| Totale | 118 | |

Nota: i totali possono non corrispondere a 100% a causa dell'arrotondamento

Confrontando i profili della generazione imprenditoriale uscente con quella entrante, ci sembra interessante rilevare alcune invarianti. Infatti, un confronto fra il dato complessivo (quindi sull'intero campione di 358 imprese, casella "b" nella Tabella 21) e il dato relativo alla nuova generazione imprenditoriale entrante (casella "f" nella Tabella 21) mette in evidenza una situazione di permanenza dello *status quo*: 36,59% di donne al comando con la generazione in uscita contro 38% per la generazione in entrata. Infatti, come rappresentato nella Tabella 21 (caselle "b" ed "f"), le donne alla guida d'impresa rimangono poco più di una su tre.

Questo dato invece appare parzialmente differente se consideriamo solo le donne alla guida delle imprese che sono rientrate nella categoria delle imprese che continuano in famiglia. Come si nota infatti nella Tabella 21 (casella "d"), le donne alla guida delle imprese che sono rientrate nella categoria della continuità familiare sono percentualmente di meno rispetto a quelle attualmente alla guida sul totale delle imprese intervistate (casella "b" in tabella) e rispetto alle donne alla guida nella nuova generazione entrante (casella "f" in tabella). Ciò suggerisce che:

- Non si notano significative differenze fra le due generazioni (entrante ed uscente) in termini di distribuzione fra uomini e donne alla guida d'impresa (caselle "b" ed "f").
- Nel campione intervistato si rileva una più elevata percentuale di imprese che sono rientrate nella categoria della continuità familiare

per le imprese a conduzione maschile; ovvero, sembra che le imprese femminili abbiano un più basso tasso di continuità rispetto alle imprese a conduzione maschile (almeno nella prospettiva degli stessi imprenditori, sulla quale l'analisi è stata basata). Un'analisi di serie storiche sui tassi di mortalità nelle imprese a guida maschile e a guida femminile potrebbe chiarire, confermando oppure no, se quanto emerso dal campione possa essere riportato all'intera popolazione di riferimento. Tale differenza nei tassi di continuità potrebbe infatti essere dovuto, oltre che ad eventuali distorsioni dovute al campionamento, anche ad una generale maggiore "preoccupazione" delle donne rispetto agli uomini che le ha portate con maggiore frequenza (ma a parità di situazione reale) a dichiararsi incerte o addirittura in procinto di chiudere.

Tabella 21 – Uomini e donne al comando: un confronto inter-generazionale

| | Maschi | | Femmine | | Totale |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|---------|---------------|------------|
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. |
| Imprenditori attualmente alla guida (tutte le prospettive di continuità) | 131 | 63,41% (a) | 227 | 36,59% (b) | 358 (g) |
| Imprenditori attualmente alla guida (solo prospettiva di continuità familiare) | 83 | 70,34% (c) | 35 | 29,66% (d) | 118 (h) |
| Successori (solo prospettiva di continuità familiare) | 62 | 62% (e) | 38 | 38% (f) | 100 (i) |

Nota: (g) = numerosità totale delle imprese dell'indagine; (h) = numerosità totale delle imprese che continuano in famiglia; (i) = numerosità totale dei successori per i quali è stato possibile rilevare i dati. (a), (b), (c), (d) = percentuali calcolate rispetto ai Totali riportati nell'ultima colonna a destra (Totale). I dati nelle caselle (c) e (d) non cambiano se si considera anche la categoria della continuità esterna assieme a quella della continuità interna (70,29% e 29,71% rispettivamente).

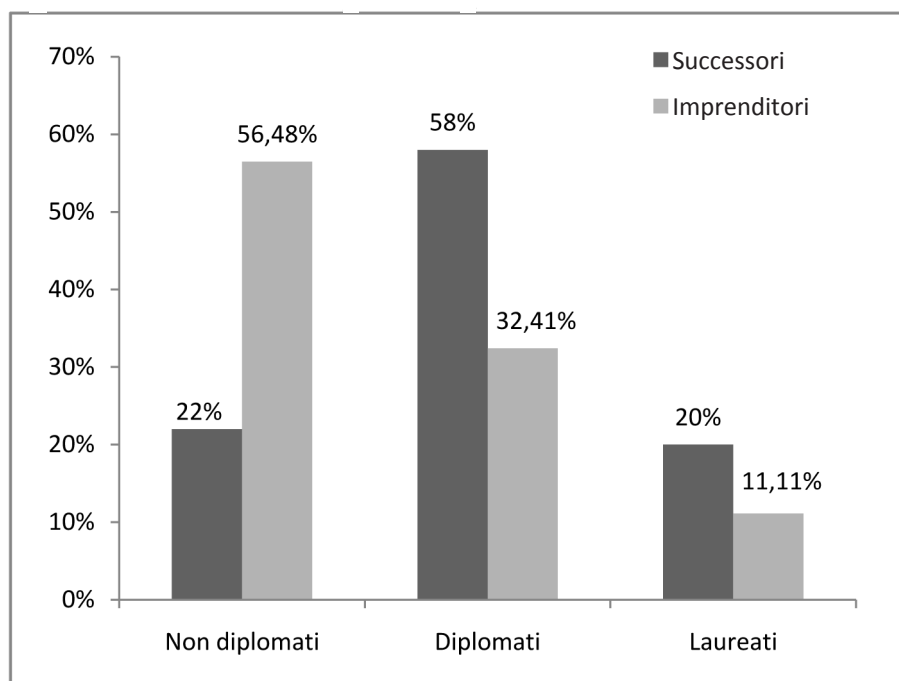
Con riferimento al titolo di studio, gli imprenditori intervistati risultano essere nella maggioranza dei casi non diplomati. Una minoranza di circa il 10% ha però un titolo di studio a livello universitario. Come ci si può aspettare, la distribuzione dei titoli di studio per la nuova generazione imprenditoriale appare significativamente diversa, in linea con quelle che sono le tendenze sociali che hanno visto un costante aumento del tasso di istruzione negli ultimi decenni.

La Tabella 22 ed il grafico in Figura 17 mettono appunto in evidenza quanto appena osservato.

Tabella 22 – Titoli di studio: un confronto inter-generazionale

| Titolo di studio | Generazione in uscita | | Generazione in entrata | |
|-----------------------------|-----------------------|-------|------------------------|------|
| | Frequenze | % | Frequenze | % |
| Nessun titolo | 2 | 1,9% | 1 | 1% |
| Scuola dell'obbligo | 50 | 46,3% | 18 | 18% |
| Diploma di specializzazione | 9 | 8,3% | 3 | 3% |
| Scuola Superiore | 35 | 32,4% | 58 | 58% |
| Laurea | 12 | 11,1% | 20 | 20% |
| Totale risposte | 108 | 100% | 100 | 100% |
| Non risponde | 10 | - | 2 | - |
| Totale | 118 | | 102 | |

Figura 17 – Titoli di studio: un confronto inter-generazionale



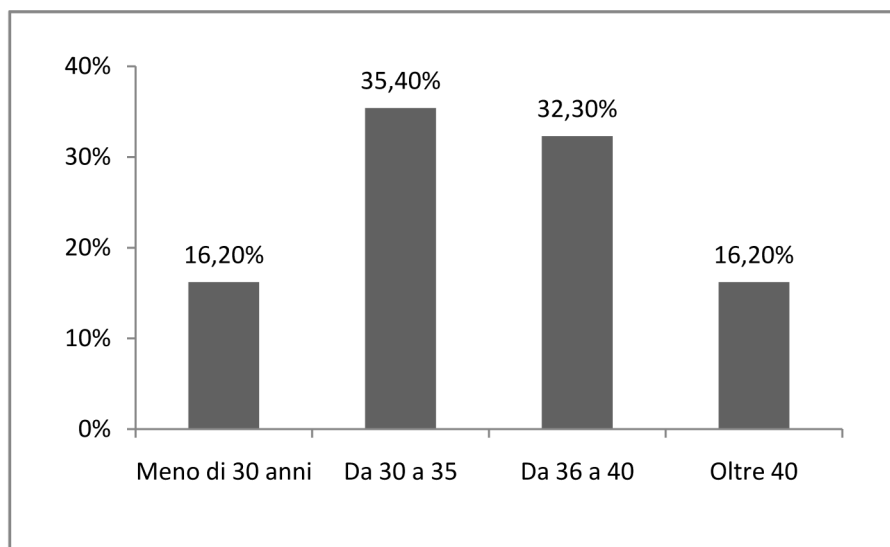
Si propone ora un approfondimento sul profilo dei soggetti successori. In particolare passeremo brevemente in rassegna alcune caratteristiche anagrafiche, la loro esperienza lavorativa e formazione, il grado di parentela con la generazione imprenditoriale in uscita e, infine, esamineremo chi ha scelto il successore.

Tabella 23 – Età della nuova generazione imprenditoriale

| Classi di età | Frequenze | Percentuale |
|-----------------|-----------|-------------|
| Meno di 30 anni | 16 | 16,2% |
| Da 30 a 35 | 35 | 35,4% |
| Da 36 a 40 | 32 | 32,3% |
| Oltre 40 | 16 | 16,2% |
| Totale risposte | 99 | 100% |

Nota: età dei successori al momento dell'indagine. Domanda posta all'imprenditore. Mancate risposte: 3. Imprenditori cui non è stata posta la domanda causa mancata individuazione del successore: 16. Totale dei casi: 118.

Figura 18 – Età della nuova generazione imprenditoriale



Nota: età dei successori al momento dell'indagine

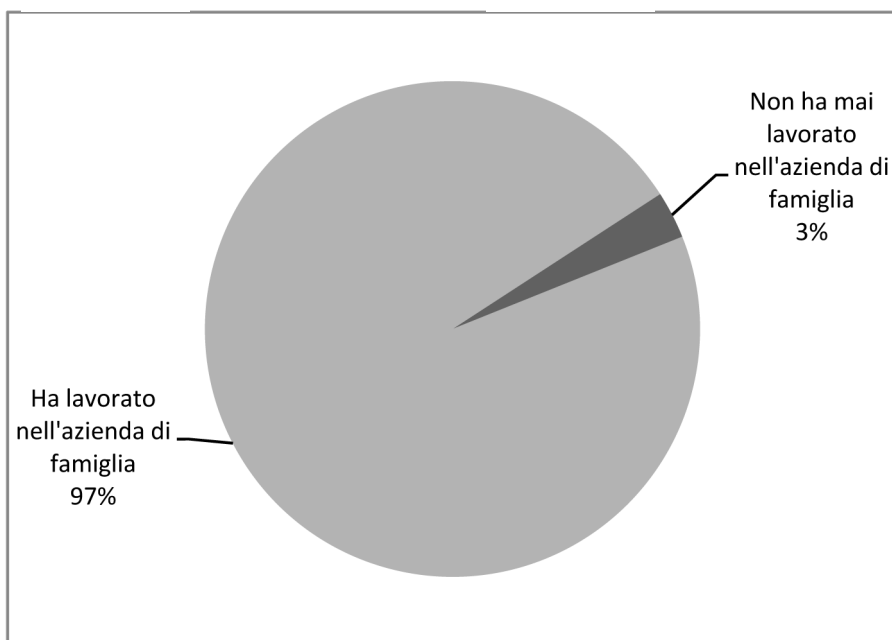
Nel caso della generazione imprenditoriale attualmente al comando l'età era fra i 60 e i 70 anni per scelta metodologica. Nel caso dei successori, vi sono invece significative differenze avendo registrato un'età minima di 21 anni ed una massima di 52. L'età media risulta di poco superiore ai 35 anni (99 casi), ma l'estrema variabilità del dato suggerisce di fare riferimento alla Figura 18 per avere un quadro più chiaro sulla nuova generazione entrante.

Nonostante la maggioranza dei successori si attesti attorno all'età media di 35 anni, esiste una consistente parte di questi che risulta avere oltre 40 anni; questo dato, unito alla presenza in impresa di un imprenditore

ultrasessantenne, suggerisce che molti imprenditori tardano alquanto a lasciare il timone alle nuove generazioni.

Sostanzialmente, tutti i successori hanno fatto un'esperienza lavorativa nell'azienda che andranno in futuro a condurre; solo una sparuta minoranza (3%) deve ancora effettuare un'esperienza interna all'azienda. Ciò può essere dovuto alla presenza fra i successori di persone piuttosto giovani (vedi Figura 18) e che dunque forse stanno ancora completando il proprio percorso di studi, oppure al fatto che gli stessi stanno affrontando esperienze lavorative al di fuori dell'azienda di famiglia (tema che approfondiremo tra poco). La Figura 19 conferma quanto detto e non lascia spazi ad ulteriori interpretazioni.

Figura 19 – Esperienza dei successori nell'azienda di famiglia



Ciò che invece risulta essere particolarmente diversa è la durata di tale esperienza lavorativa: da meno di un anno fino a 26 anni di lavoro in azienda con una media che risulta di poco superiore agli 11 anni, quindi piuttosto elevata. In parte, questo è ovviamente dovuto alla diversa età dei successori e, in parte, probabilmente ai diversi percorsi di studio e alle esperienze lavorative esterne all'impresa di famiglia. La Tabella 24 evidenzia quanto appena detto raggruppando tali informazioni in classi (89 casi indagati).

Tabella 24 – Durata dell'esperienza lavorativa dei successori nell'azienda di famiglia

| Classi di durata | Frequenze | Percentuale |
|-------------------------|------------------|--------------------|
| Fino a 2 anni | 13 | 14,6% |
| Da 3 a 6 anni | 18 | 20,2% |
| Da 7 a 10 anni | 16 | 18% |
| Da 11 a 15 anni | 23 | 25,8% |
| Oltre 15 anni | 19 | 21,3% |
| Totale risposte | 89 | 100% |

Nota: i totali possono non corrispondere a 100% a causa dell'arrotondamento .
 “Non sa/Non risponde” = 11 casi; “Non pertinente” per mancata individuazione del successore = 16 casi; “Non pertinente” a causa della mancanza di esperienza in azienda del successore = 3 casi. Totale: 118 casi.

La lunghezza dell'esperienza aziendale della nuova generazione sembra essere influenzata in modo abbastanza importante dal percorso di studi (oltre che ovviamente da altre variabili, e prevalentemente dall'età del successore). Si nota infatti nella Tabella 25 che l'esperienza media dei successori che hanno solo il titolo di scuola dell'obbligo è superiore a quello dei diplomati e dei laureati:

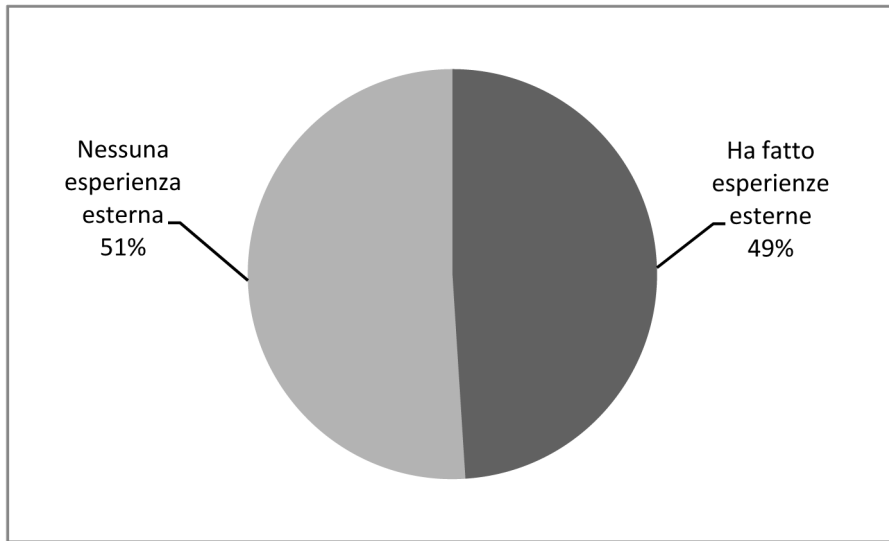
Tabella 25 – Durata media dell'esperienza lavorativa dei successori nell'azienda di famiglia e titolo di studio

| Titolo di studio | Esperienza media in azienda (anni) |
|-------------------------|-------------------------------------------|
| Scuola dell'obbligo | 12,676 |
| Diploma superiore | 10,906 |
| Laurea | 6,917 |

Nota: non si sono considerati i titoli di studio con frequenza inferiore a 10.

Molti successori inoltre hanno fatto anche altre esperienze lavorative. Circa uno su due ha infatti avuto esperienze lavorative diverse dall'azienda di famiglia come evidenziato in Figura 20.

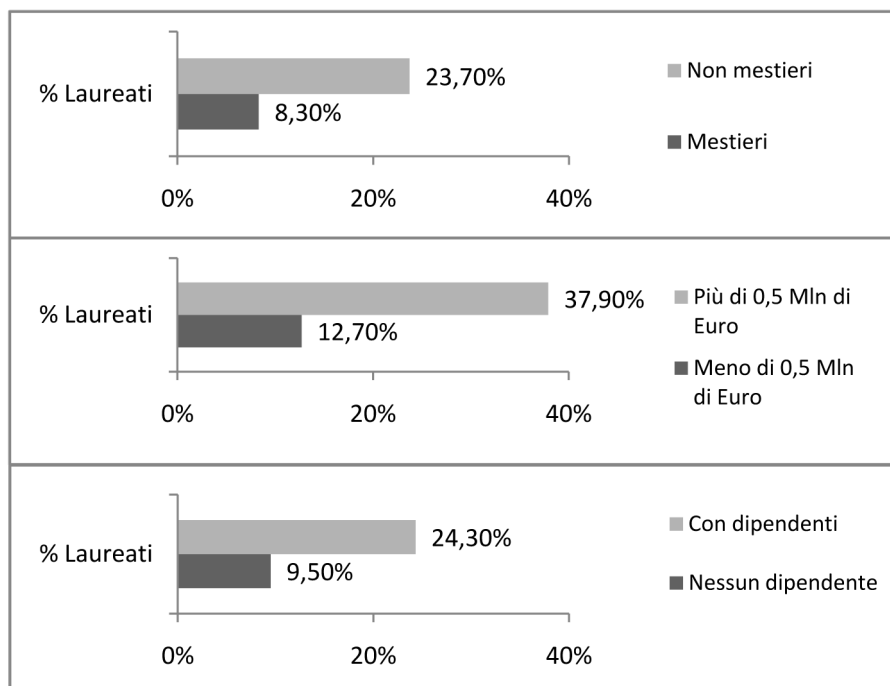
Figura 20 – Le esperienze lavorative dei successori all'esterno dell'azienda di famiglia



Sempre con riferimento alle esperienze e alla formazione del successore, si propone ora un breve approfondimento sul titolo di studio dei medesimi. In particolare, ciò che è emerso dalla ricerca è che i successori con titoli di studio più “elevati” si distribuiscono in modo diverso fra le diverse tipologie di imprese. Questo sembra essere particolarmente vero soprattutto per i laureati. Prima di presentare i risultati, si sottolinea che questi ultimi riguardano solamente le imprese della continuità familiare, e non sono dunque riferibili all’interezza del campione indagato. È questa una osservazione che è opportuno fare in quanto, come si è notato nel capitolo precedente, le scelte relative al percorso di studi sono in qualche modo in grado di influenzare le scelte lavorative dei figli, con particolare riferimento anche alla continuazione dell’attività di famiglia. Per facilitare la lettura dei dati, si propone l’analisi solamente per i successori laureati attraverso una rappresentazione grafica in Figura 21.

L’osservazione dei grafici ci consente di notare che titoli di studio più “elevati” sembrano essere più comuni nelle imprese di dimensioni superiori (fatturato e dipendenti) e non di mestiere. In tutte e tre le analisi proposte il rapporto dei laureati è di 3:1 circa fra le diverse categorie di imprese (per fatturato, per mestiere, per dipendenti).

Figura 21 – Distribuzione dei laureati in diverse tipologie di imprese



La giustificazione di tale fenomeno può essere di vario tipo: in primo luogo, le imprese più piccole e magari anche di mestiere richiedono maggiori competenze “manuali” rispetto a quelle “gestionali”, ovvero, è più importante il “saper fare” appreso in azienda rispetto alla conoscenze acquisibili attraverso la frequenza di corsi di carattere universitario. Questo potrebbe far sì che nella gestione di piccole attività di mestiere un titolo di studio come la laurea possa essere percepito come non utile o addirittura un percorso che allunga semplicemente i tempi di entrata in azienda. In secondo luogo, si può ulteriormente supporre che le imprese più piccole potrebbero esercitare un minore *appeal* per le nuove generazioni, specialmente per chi ha intrapreso un percorso universitario (vedi il capitolo precedente sulle motivazioni della non continuità). Questo fa sì che i successori laureati siano meno rappresentati in questa specifica categoria di imprese (quelle della “continuità familiare”) rispetto a quanto invece potrebbe manifestarsi nell’insieme delle imprese in generale.

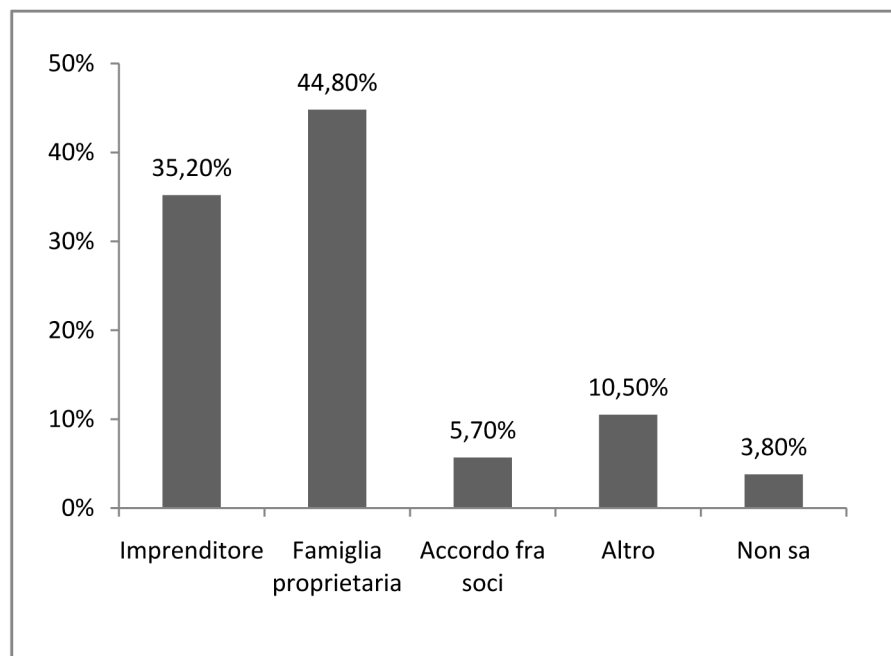
Tabella 26 – Rapporto di parentela fra imprenditore uscente e successore

| Rapporto di parentela | Frequenze | Percentuale |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Genitore-figlio | 91 | 92,9% |
| Suocero-genero | 3 | 3,1% |
| Nonno-nipote | 1 | 1 % |
| Zio-nipote | 3 | 3,1% |
| Totale risposte | 98 | 100% |

Nota: i totali possono non corrispondere a 100% a causa dell'arrotondamento.

“Non pertinente” per mancata individuazione del successore = 15 casi (in uno dei 16 casi di mancata individuazione del successore è comunque emerso che la scelta è limitata ad uno dei figli; questo specifico caso è rientrato nella prima riga della tabella qui sopra); 5 risposte mancanti. Totale: 118 casi

Figura 22 – Chi ha scelto il successore



Di sicuro, quello che non si può concludere dai dati presentati è che i figli di imprenditori alla guida di imprese molto piccole o di mestiere, siano meno “istruiti” degli altri. Il motivo per cui non si può trarre questa conclusione è che i dati appena proposti non considerano le imprese che non continuano o che sono incerte sulla continuazione, i cui potenziali successori potrebbero avere intrapreso senza dubbio un percorso di studi universitario. Il tema è senz'altro interessante per valutare le prospettive della continuità di impresa sotto un punto di vista sociologico, ma ovvia-

mente una sua trattazione più approfondita va oltre le ambizioni di questa indagine. Una verifica sul ruolo che il percorso di studi dei potenziali successori potrebbe avere sulla continuità aziendale in diverse categorie di imprese merita, e richiede, un'indagine più approfondita e specificamente disegnata.

Gli ultimi due punti che verranno qui trattati saranno quelli relativi al grado di parentela dei successori con la generazione in uscita e quelli relativi alla “scelta del successore”. Come ci si può aspettare da un campione fortemente basato sulle piccole imprese, i successori sono generalmente i figli degli attuali imprenditori al comando e sono da loro scelti, o dalla loro famiglia. A tal proposito si vedano la Tabella 26 e la Figura 22.

2. STATO DI AVANZAMENTO E ASPETTI TEMPORALI DEL PROCESSO DI SUCCESSIONE

Si presenteranno ora i risultati della ricerca relativi agli aspetti temporali del passaggio generazionale. Si inizierà trattando dello stato di avanzamento del processo e si proseguirà rendendo conto degli aspetti di durata, inizio e fine del processo. Una premessa deve necessariamente essere fatta prima di presentare i risultati: la ricerca, per quanto concerne questi specifici punti, ha mirato più a capire ed interpretare il punto di vista degli imprenditori piuttosto che ad applicare oggettivi schemi interpretativi o parametri definitivi di tali processi.

La ricerca ha riguardato imprese che si trovano in diversi stadi di avanzamento del passaggio generazionale. Caratteristica comune a tutte le imprese è stata la presenza in azienda dell'imprenditore “della vecchia generazione”, di età compresa tra i 60 ed i 70 anni.

La definizione dello stato di avanzamento è stata una delle prime domande poste all'imprenditore, come evidenziato nella “sezione di *screening*” e nella Figura 2 (albero delle successioni). La definizione dello stato di avanzamento aveva due finalità: in primo luogo una finalità “classificatoria” ai fini della somministrazione del questionario; in secondo luogo una finalità “descrittiva” per rendere conto di quale fosse l'interpretazione dello stato di avanzamento del processo data dagli imprenditori in uscita. Per quanto riguarda la finalità “classificatoria” si rinvia alla descrizione fattane precedentemente nel primo capitolo. La domanda posta agli imprenditori per definire lo stato di avanzamento del passaggio generazionale è stata la seguente:

“il passaggio generazionale è [...in corso] [...non ancora iniziato] [...o concluso]?”

Si tenga in considerazione che:

- non sono state fornite indicazioni agli imprenditori in merito a “pa-

rametri” per considerare il passaggio come “in corso”, “non iniziato” o “concluso”;

- le risposte date dagli imprenditori sono dunque riferibili solamente alla loro sfera cognitiva e non a parametri oggettivi di indagine. Un’indagine basata su criteri chiaramente individuati sarebbe stata possibile solo tramite la definizione di una molteplicità di parametri oggettivi da trasformare poi in una batteria di domande che avrebbe allungato ulteriormente il questionario; oppure sarebbe stato necessario identificare un’azione o un fatto interpretabili come momento di inizio (ad esempio “primo ingresso del successore in azienda” o “presenza stabile del successore in azienda” o ancora “quando il successore ha assunto il primo ruolo in azienda” etc...). Una scelta di questo tipo avrebbe da una parte facilitato la raccolta dei dati e avrebbe reso i dati maggiormente comparabili (perché basati su un “fatto”, e non su un’interpretazione i cui criteri non sono stati esplicitati) ma dall’altro lato avrebbe legato il fenomeno dell’inizio/fine e durata del passaggio generazionale all’interpretazione *ex-ante* dell’estensore del questionario mentre avrebbe diminuito la “vicinanza” all’opinione degli imprenditori che questa indagine ha voluto invece mantenere.

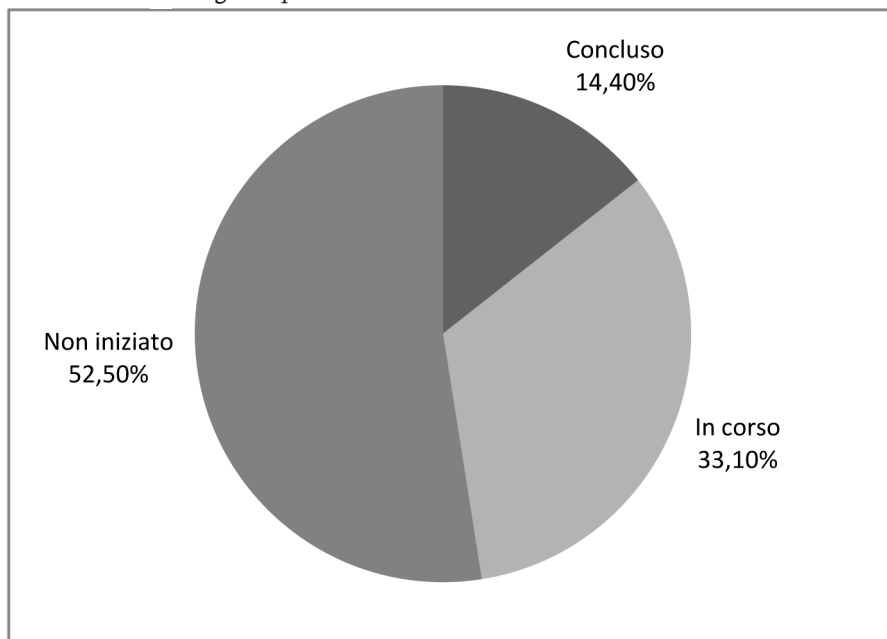
La Tabella 27 ed il grafico in Figura 23 rendono conto delle risposte ottenute dagli imprenditori relativamente allo stato di avanzamento del passaggio generazionale.

Su un totale di 118 imprese che rientrano nella categoria della continuità familiare, circa il 53% degli imprenditori ha ritenuto che il passaggio non fosse ancora iniziato, il 32 % che fosse in corso e circa un 15% che fosse già terminato.

Tabella 27 – Lo stato di avanzamento del passaggio generazionale nella prospettiva degli imprenditori in uscita

| Stato di avanzamento | Frequenze | Percentuale |
|-----------------------------|------------------|--------------------|
| Concluso | 17 | 14,4% |
| In corso | 39 | 33,1% |
| Non iniziato | 62 | 52,5% |
| Totale | 118 | 100% |

Figura 23 – Lo stato di avanzamento del passaggio generazionale nella prospettiva degli imprenditori in uscita



Questo dato può essere articolato sulla base dello stato di avanzamento del passaggio. Logica vorrebbe infatti che i passaggi conclusi fossero caratterizzati da una superiore età dei successori ed imprenditori e da una più lunga permanenza aziendale dei successori. La Tabella 28 propone un confronto fra tali dati e le diverse fasi di avanzamento del passaggio generazionale.

I dati medi sono in linea con le attese, ma le differenze non sono così marcate da poter far ricadere l'identificazione dello stato di avanzamento solo sui fattori anagrafici delle persone coinvolte. Si evidenziano inoltre valori di dispersione attorno alla media piuttosto elevati che non garantiscono che i passaggi conclusi siano sempre caratterizzati da una più lunga esperienza aziendale dei successori e da una età dei soggetti coinvolti superiore a quella dei medesimi soggetti coinvolti in passaggi in corso o non ancora iniziati.

Tabella 28 – Stato di avanzamento del passaggio generazionale, età dei soggetti coinvolti e durata dell'esperienza lavorativa dei successori

| Stato di avanzamento del passaggio generazionale | Età media imprenditore in uscita | Età media successore | Esperienza in azienda dei successori (anni) |
|--------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------------------------|
| Passaggio concluso | 66,38 | 36,59 | 13,125 |
| Passaggio in corso | 64,61 | 35,33 | 10,709 |
| Passaggio non iniziato | 64,23 | 34,28 | 9,829 |

Per quanto riguarda i passaggi considerati in corso e i passaggi considerati conclusi, ovviamente, il successore è già stato individuato. Ma anche per i passaggi non in corso, nella maggioranza dei casi, il successore è già stato individuato. In linea di massima, quindi, l'alta percentuale di passaggi considerati non in corso non può essere giustificata dalla mancata identificazione del successore. La Tabella 29 riporta i dati di sintesi relativi alla scelta del successore e allo stato di avanzamento del processo successorio (fra parentesi si indicano le frequenze; le percentuali si leggono per riga).

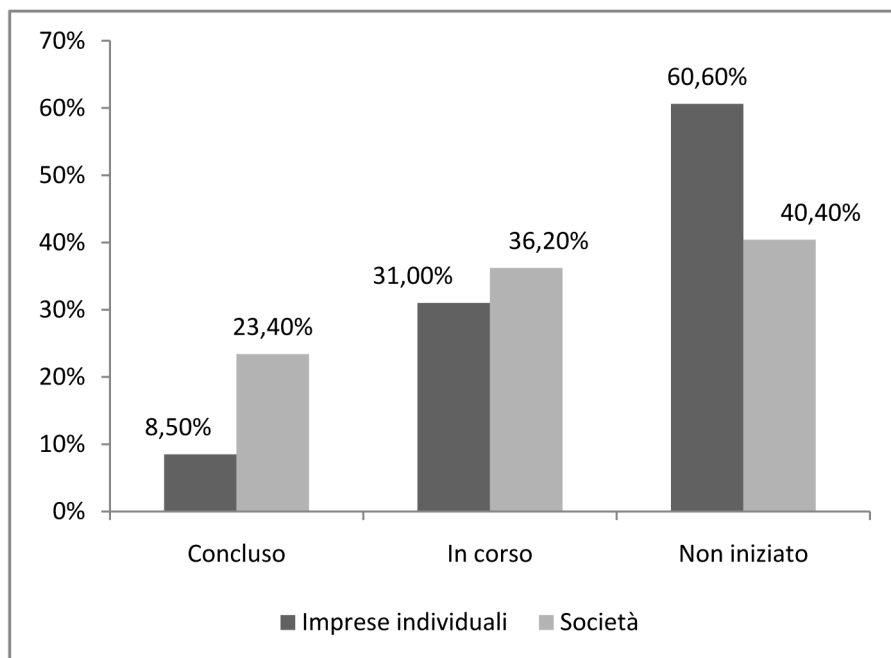
Tabella 29 – Stato di avanzamento del passaggio generazionale ed individuazione del successore

| | Successore individuato | Successore non individuato | Totale |
|------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Passaggio concluso | 100% (17) | 0% (0) | 100% (17) |
| Passaggio in corso | 94,9 % (37) | 5,1% (2) | 100% (39) |
| Passaggio non iniziato | 77,4% (48) | 22,6% (14) | 100% (62) |
| Totale | 87,9% (102) | 12,1% (14) | 100% (118) |

Si nota dunque che:

- il successore è stato individuato in tutti i casi di passaggio concluso o in corso (esclusi due singoli casi in cui vi sono più successori già in azienda ma non è ancora stata fatta una scelta definitiva);
- nei passaggi considerati ancora non iniziati il successore è stato individuato nell'80% dei casi. Solo dunque il 20% dei passaggi considerati non iniziati può essere attribuito ad una scelta ancora non fatta relativamente alla persona del successore; negli altri casi, abbiamo visto, può esservi un ruolo del fattore età dei soggetti coinvolti e dell'esperienza del successore.

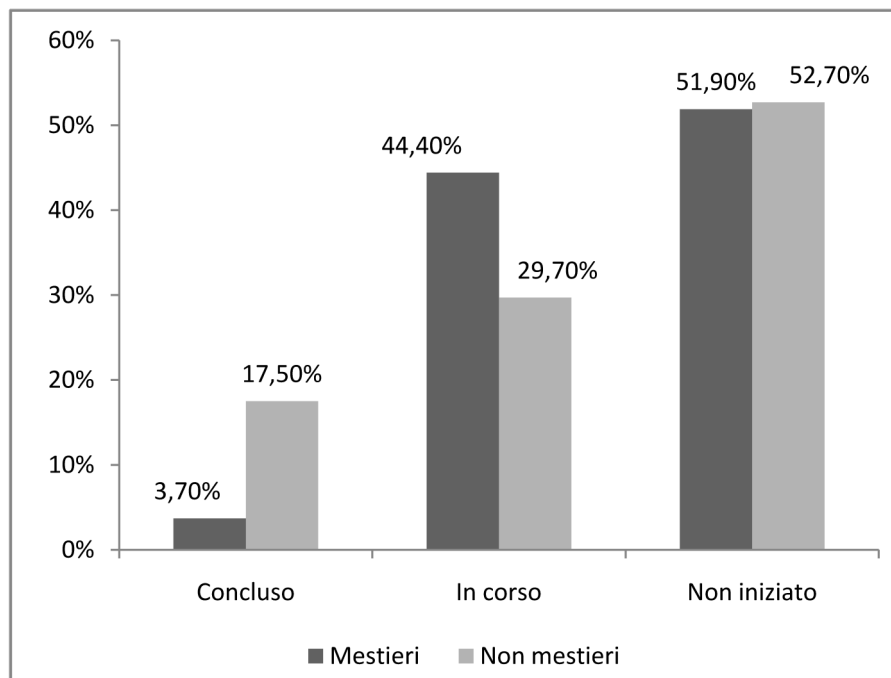
Figura 24 – Stato di avanzamento del passaggio generazionale: un confronto fra società ed imprese individuali



Con riguardo alla definizione di “stato di avanzamento” del processo, è interessante notare che l’analisi comparativa fra società e ditte individuali e quella fra mestieri e non mestieri ha dato risultati diversi. In particolare:

- nelle imprese individuali il passaggio viene considerato come “concluso” o “in corso” con minore frequenza rispetto alle società: i passaggi considerati conclusi nelle imprese individuali sono solo l’ 8,5%, contro un valore circa triplo nelle società (Figura 24);
- nelle attività di mestiere (tipicamente imprese individuali) avviene il medesimo fenomeno: i passaggi considerati conclusi nelle attività di mestiere sono solamente il 3,7%, contro un 17,6% per i non mestieri (Figura 25).

Figura 25 – Stato di avanzamento del passaggio generazionale: un confronto fra attività di mestiere e non di mestiere



Sembra dunque che la percezione del fenomeno della successione imprenditoriale (soprattutto) nelle imprese individuali tenda ad essere considerato, più che come un processo che dura nel tempo, come un “momento”: il momento in cui avviene l’uscita dell’imprenditore *senior* e l’ingresso come imprenditore del successore.

Oltre allo stato di avanzamento del processo si sono indagati altri aspetti temporali connessi al fenomeno successorio, ovvero principalmente la sua durata ed i momenti di inizio e fine. Tali aspetti verranno esposti “dal punto di vista degli imprenditori”; ancora una volta sono stati loro, secondo la propria visione e lettura del fenomeno, a definire tali aspetti.

Le domande poste, e dalle quali sono state tratte le successive analisi sono le seguenti:

- “Quanto tempo fa è iniziato il processo di passaggio generazionale” (o “fra quanto inizierà?”)
- “E fra quanto si concluderà?” (o “quanto tempo fa si è concluso?”)

Come si può ben capire dalle domande, l’imprenditore ha dovuto identificare (in modo conscio o inconscio) un periodo del passato o del futuro in cui far “iniziare” tale processo; processo fluido per sua natura, in cui è difficile identificare chiaramente momenti o passaggi nettamente definiti. Questo comporta che ciascun intervistato abbia indicato una risposta

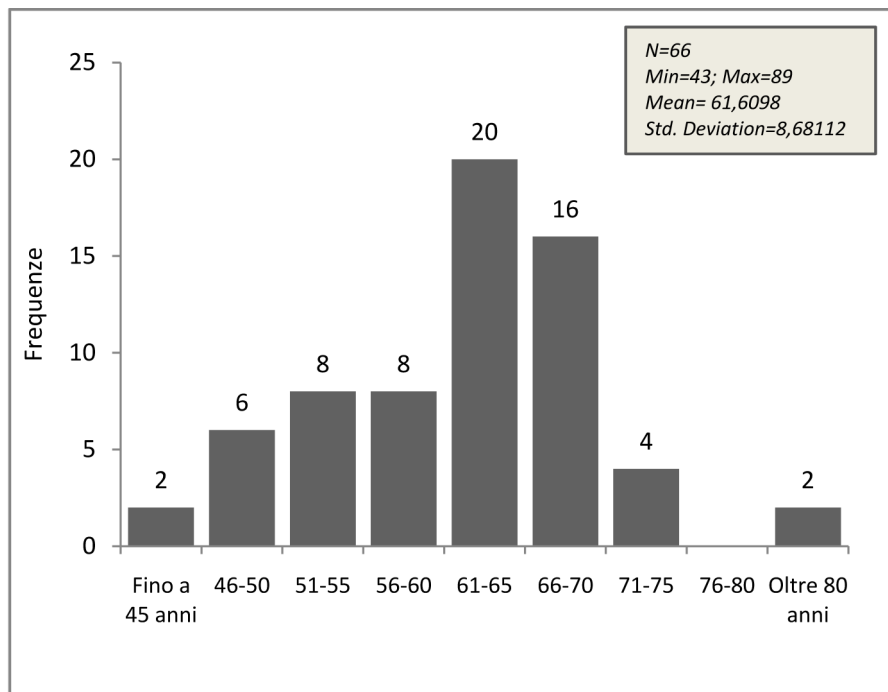
seguendo un suo personale “ragionamento”, ovvero, non vi sono parametri oggettivi che possano consentire di dire che tutti gli imprenditori hanno dato una risposta facendo riferimento ad uno stesso parametro di riferimento. Le motivazioni di questa scelta sono già state precedentemente esposte.

In relazione allo stato di avanzamento del passaggio generazionale (in corso, concluso o non iniziato) sono state poste all'imprenditore alcune domande sul momento “presunto” di inizio e fine del passaggio (passato o futuro) o sulla durata del passaggio concluso. Sulla base dell'età degli imprenditori e sulla base delle indicazioni da loro date a questa domanda è stato possibile calcolare l'età “presunta” dell'imprenditore al momento dell'inizio del passaggio generazionale e la sua durata. Non sono state fornite agli imprenditori indicazioni di alcun tipo su quali “parametri” usare per identificare tali momenti; la risposta “non so” è stata trattata come tale e non è stata oggetto di ulteriori approfondimenti o spiegazioni. Si sottolinea che il numero di risposte è stato piuttosto ridotto rispetto alla totalità degli imprenditori cui sono state poste queste domande.

Sulla base delle indicazioni fornite dagli imprenditori, l'età media dell'imprenditore all'inizio del passaggio generazionale è risultata di 61 anni e mezzo circa (si tenga presente che tutti gli imprenditori avevano al momento dell'indagine una età compresa fra 60 e 70 anni; 66 le risposte ottenute). Il *range* di età è però piuttosto ampio, andando da un minimo di 41 anni ad un massimo di 89 (i dati superiori a 70 sono giustificati dalla presenza di passaggi generazionali non ancora iniziati). La dispersione dei dati attorno alla media è piuttosto elevata (*std. deviation* = 8,68) ovvero, la media è poco rappresentativa delle risposte ottenute perchè solo il 68% dei casi rientra in un *range* che va dai 52/53 ai 70/71 anni. Per meglio rendere conto della variabilità delle risposte, si riporta di seguito un grafico che presenta le risposte per classi di età (Figura 26).

Rimanendo valide le osservazioni fatte in apertura, si è calcolata anche la “presunta” età dell'imprenditore alla fine del passaggio. I dati si riducono ancora, divenendo prevalenti i casi in cui non è stato possibile determinare tale età. L'indicazione di un momento-periodo previsto per la fine del passaggio è stata ancora più difficoltosa dell'individuazione di un momento-periodo di inizio dello stesso.

Figura 26 – L'età presunta dell'imprenditore all'inizio del passaggio generazionale



La media di fine passaggio è di 65 anni e la deviazione standard ci dice che il 68% dei casi rientra nell'intervallo 57-73; è stato possibile determinare l'età dell'imprenditore alla fine del passaggio generazionale in soli 37 casi. L'età più bassa individuata è risultata di anni 49.

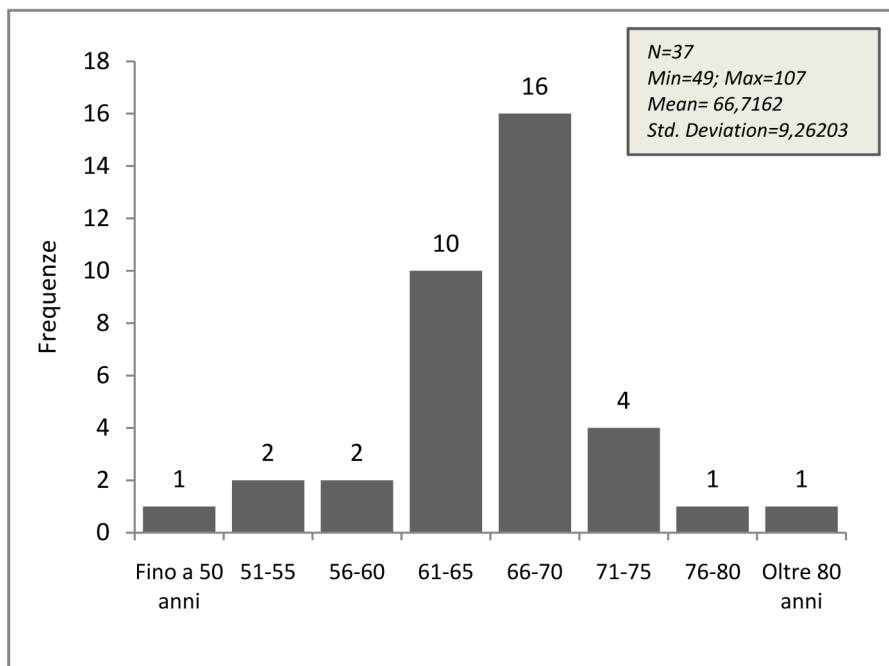
Si riporta, con la finalità di dare un approccio "visivo" ai dati, un grafico che raggruppa le risposte ottenute per classi di età (Figura 27).

Questa parte del questionario è stata una delle più complesse da elaborare. Molte sono le risposte "non so" che non hanno consentito di avere una massa di dati sufficiente per effettuare elaborazioni più approfondite. Ove sia stato possibile, si è calcolata la durata del processo di passaggio generazionale secondo la percezione che ne hanno gli imprenditori¹¹: 45

11 Per i passaggi conclusi è stato chiesto quanto tempo prima (rispetto alla data dell'indagine) fosse iniziato il processo e quanto tempo prima si fosse concluso. Per i passaggi in corso si è chiesto quanto tempo prima fosse iniziato e fra quanto tempo si sarebbe concluso. Per i passaggi considerati non iniziati si è chiesto fra quanto tempo sarebbe iniziato e quale fosse la prospettiva di durata. Sulla base di queste domande si sono poi effettuati i calcoli per definire l'età presunta dell'imprenditore al momento dell'inizio e al momento della fine del passaggio generazionale, incrociando queste indicazioni con l'età dell'imprenditore al momento dell'indagine. In particolare, per i casi di "passaggio non iniziato", si sono avuti casi in cui è stato fornito il dato sulla durata ma non quello sull'inizio del passaggio generazionale. Questo spiega perché i casi in cui è stato possibile calcolare la durata sono superiori a quelli in cui è stato possibile calcolare l'età presunta dell'imprenditore al momento della fine del passaggio generazionale.

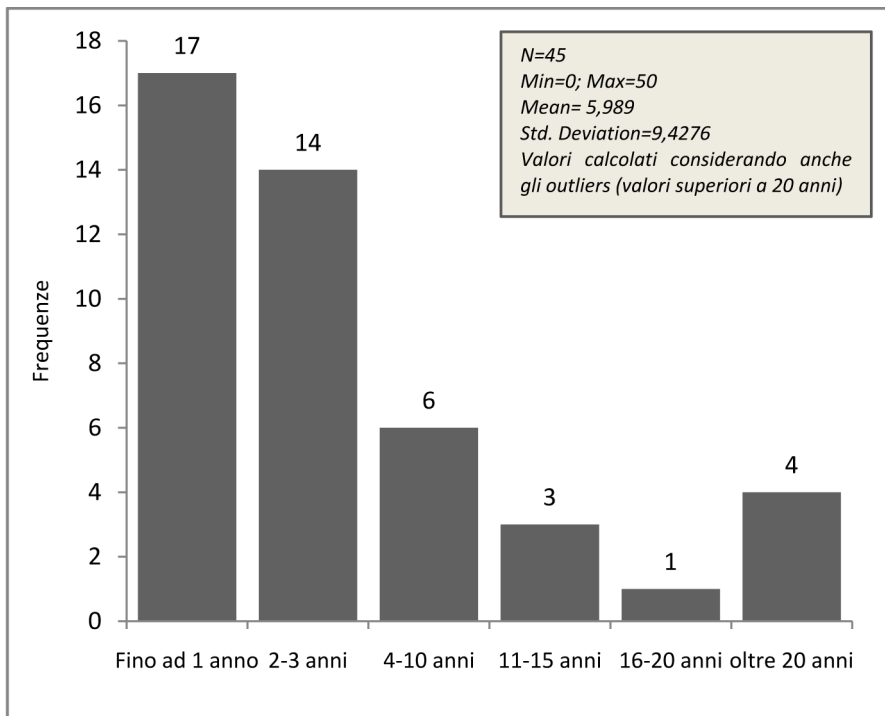
sono stati i casi in cui è stato possibile determinare la durata del passaggio generazionale, di cui 4 hanno presentato valori particolarmente elevati rispetto alla media (dai 20 ai 50 anni).

Figura 27 – *L'età presunta dell'imprenditore alla fine del passaggio generazionale*



La media della durata sui 41 casi, esclusi dunque i 4 valori *outliers* (sono questi i valori particolarmente elevati rispetto alla media, nel nostro caso quelli superiori ai 20 anni), è risultata di poco superiore ai 3 anni, con una dispersione dei dati attorno alla media piuttosto elevata. Nella Figura 28 si può notare come la maggior parte dei passaggi generazionali abbia durate piuttosto brevi, ovvero che la maggior parte delle risposte si concentri su valori immediatamente inferiori alla media di 3,6 anni; i valori superiori alla media risultano invece dispersi su durate molto più lunghe (il grafico in Figura 28 riporta per completezza di informazione anche i valori *outliers* superiori a 20 anni; i dati relativi alla deviazione standard e alla media, nel grafico, tengono conto anche dei valori *outliers*).

Figura 28 – La durata del passaggio generazionale nell’ottica degli imprenditori



Da quanto esposto e da altri confronti fra i dati raccolti emerge che:

- Per gli imprenditori è generalmente difficile cogliere gli aspetti temporali del passaggio generazionale senza che venga dato loro un preciso “punto di riferimento” che definisca il momento di inizio ed il momento della fine del processo. Quando queste informazioni sono state ottenute, sono comunque state molto “variabili” (range da 0 a 50 anni).
- Le maggiori difficoltà si sono riscontrate fra gli imprenditori che hanno considerato il passaggio come “non ancora iniziato” (76% di risposte mancanti); seguono gli imprenditori che hanno considerato il passaggio come “in corso” (mancate risposte 53%) ed infine gli imprenditori che hanno considerato il passaggio come “concluso” (30% di risposte mancanti). La ridotta numerosità delle risposte ottenute non consente di generalizzare i risultati ottenuti, ma le differenze in termini di risposte mancanti sono piuttosto marcate.
- Un confronto fra la durata dei passaggi generazionali e il diverso stato di avanzamento evidenzia che i passaggi considerati “non ancora iniziati” sono i più brevi (meno di un anno in media), seguiti da quelli considerati conclusi (poco più di tre anni in media); i “passaggi considerati in corso” sono quelli che presentano la durata maggiore

con quasi 6 anni in media. I dati, pur risultando pochi, specialmente dopo la loro ulteriore riduzione a causa del confronto fra diverse fasi dello stato di avanzamento, evidenziano differenze piuttosto marcate (medie calcolate senza i valori *outliers* superiori a 20 anni, tutti per i “passaggi in corso”). La variabilità dei dati per i “passaggi in corso” e quelli “non iniziati” è piuttosto elevata, molto minore invece quella dei “passaggi conclusi” (tutti fra 1 e 2 anni).

Sembra dunque che gli imprenditori che ritengono di dover ancora affrontare il passaggio generazionale tendano a considerarlo come un fenomeno più breve di chi lo sta vivendo o lo ha già vissuto. Considerato che sono state lasciate agli imprenditori sia la definizione di stato di avanzamento del processo, come anche le indicazioni sul suo inizio, fine e durata, si ha l'impressione che le percezioni degli aspetti temporali del passaggio generazionale siano più legate ad aspetti cognitivi del singolo imprenditore piuttosto che rispecchiare la situazione reale del fenomeno nella specifica impresa.

Si pensi ad esempio all'imprenditore che interpreta il passaggio generazionale come sostanzialmente coincidente con la sua uscita dall'impresa: in questo caso il passaggio verrà probabilmente considerato come non iniziato e avrà una prospettiva di durata molto breve. Al contrario, si pensi ad un imprenditore che considera il passaggio generazionale come quel processo che inizia con l'entrata in impresa del successore e ne identifica la fine con l'assunzione del pieno comando da parte del successore: in questo caso il passaggio verrà con probabilità considerato “in corso” (ricordiamo che l'imprenditore *senior* opera ancora in impresa, per scelta metodologica) e con una prospettiva di durata più lunga.

È questo, riteniamo, un punto particolarmente interessante in quanto evidenzia quali siano gli approcci di fondo al fenomeno da parte degli imprenditori. Un approfondimento su questo particolare aspetto è stato fatto attraverso la somministrazione di una domanda aperta mirante ad identificare “l'azione o il momento che ha dato inizio al processo di passaggio generazionale”.

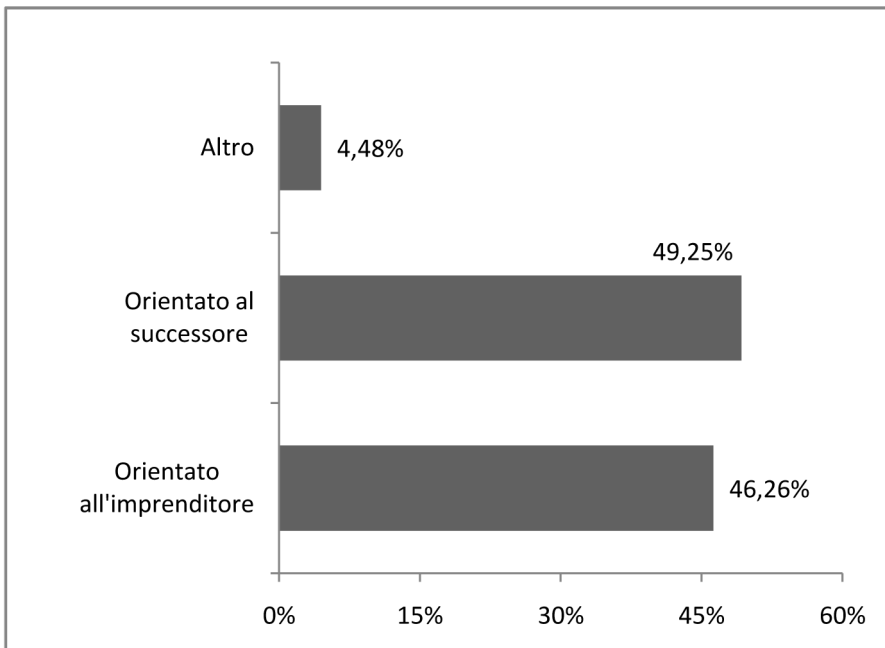
Le risposte ottenute (67 in totale) sono state analizzate nei loro contenuti e raggruppate in categorie omogenee in due *step* successivi. Il primo *step* mirava ad identificare il contenuto chiave della risposta; dall'analisi di tali categorie di risposte si sono poi identificate, in un secondo *step* di analisi, due grandi “categorie” di contenuti: gli uni facenti riferimento alla persona dell'imprenditore, gli altri facenti riferimento alla persona del successore. Le 67 risposte ottenute sono state dunque raggruppate nelle seguenti categorie:

- 1) Passaggi orientati all'imprenditore: quando il momento di inizio del passaggio generazionale è stato fatto coincidere solo con un momento/azione/fatto relativo alla persona dell'imprenditore.

- 2) Passaggi orientati al successore: quando il momento di inizio del passaggio generazionale è stato fatto coincidere anche con un momento/azione/fatto relativo alla persona del successore (27 riferimenti al solo successore, 6 riferimenti al successore e all'imprenditore).
- 3) Altro: quando i contenuti della risposta erano di tipo diverso (categoria residuale).

La Figura 29 mostra i risultati di tale raggruppamento in categorie.

Figura 29 – “Passaggi orientati all'imprenditore e passaggi orientati al successore”



Prima di commentare i dati si propone nella scheda seguente un esempio delle risposte ottenute e delle categorie in cui si sono fatte rientrare.

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">“ORIENTAMENTO DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE”</p> <p style="text-align: center;">DOMANDA:</p> <p><i>“Secondo lei, qual è l’azione o il momento che ha dato inizio al processo di passaggio generazionale?”</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;">RISPOSTE:</p> <p style="text-align: center;">PASSAGGI ORIENTATI AL SUCCESSORE:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>“Al completamento degli studi del figlio”</i>• <i>“Entrata del figlio in azienda”</i>• <i>“L’interesse crescente di mia figlia”</i>• <i>“Quando mio figlio sarà pronto”</i>• <i>“Maturità della figlia e decisione di ritirarsi”</i> <p style="text-align: center;">PASSAGGI ORIENTATI ALL’IMPRENDITORE:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>“Quando morirò”</i>• <i>“Continuo fino a quando posso anche se pensionata”</i>• <i>“Quando mi stufferò e vorrò riposarmi”</i>• <i>“Quando andrò in pensione per essere più libero”</i> <p style="text-align: center;">ALTRO:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>“Al termine della ristrutturazione dei negozi”</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Nota: Per i passaggi non iniziati si è usato il tempo verbale al futuro

Ciò che appare con immediata evidenza da quanto appena presentato è che:

- a. Alcuni imprenditori identificano “il momento di inizio” del passaggio generazionale con la loro uscita di scena.
- b. Quasi il 50% delle risposte ottenute su questa domanda, classifica i passaggi generazionali come “orientati all’imprenditore”.

Esiste dunque una differenza di fondo nella percezione di tale fenomeno: da una parte fenomeno di flusso, lungo per sua natura, che coinvolge in modo attivo e partecipe il successore e che anzi, focalizza i momenti topici di tale processo proprio con le decisioni/scelte dei successori; dall’altra parte un fenomeno di natura “puntuale”, temporalmente limitato, che inizia e finisce rapidamente sulla base delle scelte/volontà degli imprenditori.

In questa sede non si vuole dare un giudizio di merito su quale sia l’approccio migliore, ma solo rendere conto di quanto emerso. In particolare notiamo che:

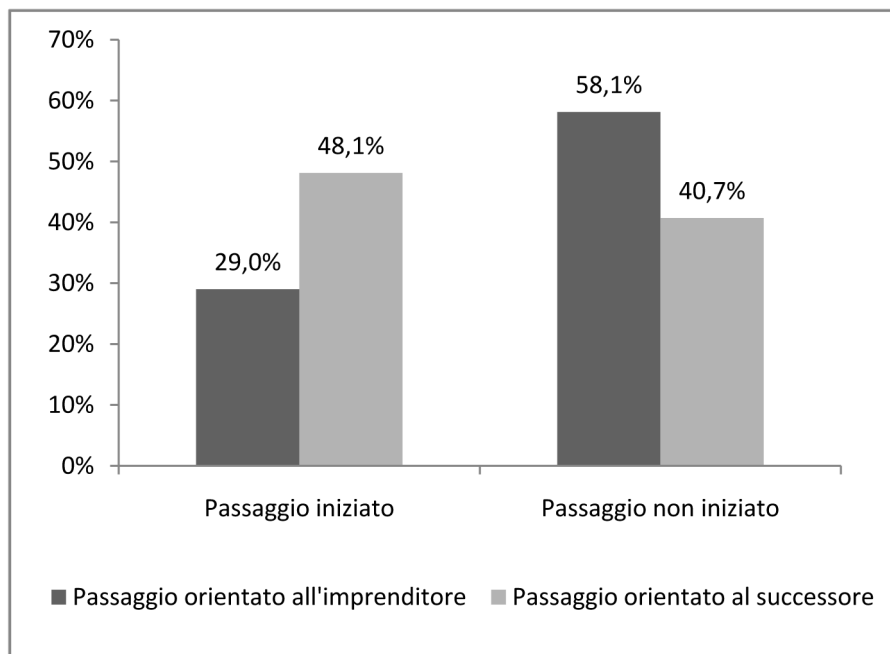
- a) Gli imprenditori che rientrano nella categoria “passaggio orientato all’imprenditore” tendono a dare indicazioni di durata più brevi ri-

spetto alla categoria di “passaggi orientati al successore”. La durata media nel primo caso è di poco superiore ai due anni (2,18) con una dispersione dei dati tutto sommato non eccessiva (*std. deviation* = 1,6) mentre nel caso di passaggi orientati al successore la durata media rilevata è di poco superiore a 5 anni (senza considerare gli *outliers* superiori a 20 anni) con una dispersione dei dati piuttosto importante. Il confronto fra le durate medie sfortunatamente riduce la numerosità dei dati non essendo spesso contemporaneamente disponibili entrambe le risposte (a causa della possibilità di rispondere “non so” sia alle domande relative alla durata che a quelle aperte sull’ “orientamento” del processo): i casi su cui sono stati basati questi confronti sono 28 e non consentono alcun altro approfondimento.

- b) Gli imprenditori che rientrano nella categoria “passaggio orientato all’imprenditore” tendono anche ad identificare il processo generazionale come “non iniziato” con maggior frequenza rispetto agli imprenditori del gruppo “passaggio orientato al successore”. In particolare, si rileva che poco meno del 60% dei passaggi “orientati all’imprenditore” sono passaggi “non iniziati” (58,1%) contro un 40% circa dei passaggi “orientati al successore” (40,7%). Ugualmente, i passaggi considerati “iniziati” sono inferiori nel caso di “passaggi orientati all’imprenditore” (29%) rispetto a quelli “iniziati” nei “passaggi orientati al successore” (48,1%). Il numero di casi su cui è stato possibile fare tale confronto è, in totale, 58.

La minore durata media e la maggiore propensione a considerare il passaggio come “non iniziato” nei “passaggi orientati all’imprenditore” rispetto a quelli “orientati al successore” ha senza dubbio un senso per come sono state create le due categorie. Gli imprenditori che interpretano/percepiscono il passaggio generazionale come legato alla loro uscita dall’azienda possono credibilmente dare indicazioni di durata inferiori, e più facilmente considerare il processo come non iniziato.

Figura 30 – Orientamento del passaggio generazionale e stato di avanzamento del processo



Tali riflessioni ci suggeriscono che esiste una “ambiguità di fondo” relativamente proprio allo stesso concetto di passaggio generazionale. Se è vero che tale processo presenta delle obiettive difficoltà di gestione, e che è un processo che si sviluppa lungo un arco di tempo piuttosto lungo (quale esso sia), è vero anche che esiste una parte di imprenditori che potrebbe prendere in considerazione le problematiche tipiche di questo fenomeno con un certo “ritardo” essendo la loro stessa percezione del passaggio generazionale spostata in avanti nel tempo e coincidente con la loro uscita di scena. A questo si aggiunga che gli imprenditori ritengono che il passaggio generazionale sia iniziato al momento giusto nella grande maggioranza dei casi (31 su 39, 79% degli imprenditori che hanno risposto alla domanda) oppure non sanno dare un giudizio, nemmeno a posteriori, sulla bontà della “scelta delle tempistiche” (16 risposte non date su 52 imprenditori cui è stata posta la domanda, nonostante si trattasse di una domanda a scelta multipla).

Concludiamo dunque questo paragrafo sugli aspetti temporali del passaggio generazionale evidenziando che tali aspetti sembrano essere fortemente legati alla sfera cognitiva degli imprenditori. In particolare sembra essere lo stesso processo di passaggio generazionale ad avere interpretazioni diverse da parte degli imprenditori; dunque, i suoi aspetti temporali di inizio, fine, durata e stato di avanzamento ne risultano influen-

zati. Se da una parte l'indagine evidenzia quali siano i diversi approcci al fenomeno da parte degli imprenditori, dall'altra evidenzia anche la complessità di comparare aspetti di tale fenomeno quando questo non venga chiaramente identificato e definito dagli stessi compilatori delle indagini e da chi somministra questionari o effettua interviste in materia.

Dopo aver affrontato il delicato tema degli aspetti temporali, si presentano ora altre caratteristiche del passaggio generazionale nelle imprese intervistate. In primo luogo si è rilevato che nella maggioranza dei casi i processi di passaggio generazionale stanno avvenendo in modo non programmato; con "modo programmato" si intende l'aver "stabilito i tempi e modi della successione"¹². Tale risultato non stupisce se consideriamo le tipologie di imprese indagate: piccole imprese in cui il successore ha una permanenza aziendale di durata rilevante, ed in cui probabilmente risulta complesso programmare un processo "naturale" come la successione "da padre in figlio".

Tale gestione de-strutturata e non programmata del processo è stata rilevata nel 65,38% delle imprese (104 risposte ottenute in totale); solo nel 25,96% dei casi gli imprenditori hanno dichiarato di aver definito "tempi e modi" (Figura 31). Da non trascurare, anche in questo caso, la presenza di 9 risposte "non sa" (8,65%) ancora una volta a sottolineare le difficoltà incontrate dagli imprenditori ad affrontare i temi inerenti alla successione generazionale d'impresa. Le imprese che hanno dichiarato di programmare/aver programmato il processo di successione, lo hanno fatto (lo faranno) in modo formale nel 50% dei casi e in modo informale per l'altra metà. La "formalità" è stata intesa come "preparazione di un documento che indica tempi e contenuti della successione".

Indipendentemente dalla programmazione del processo e dalla sua eventuale formalizzazione, il passaggio generazionale è percepito nella maggioranza dei casi come un affare da gestire in famiglia: il 92% degli imprenditori ha dichiarato di aver gestito, o di voler gestire "il passaggio generazionale completamente all'interno della famiglia".

12 La domanda posta è stata: "La successione sta avvenendo (è avvenuta/avverrà) in modo programmato? Ovvero, avete stabilito i tempi e i modi della successione?"

Figura 31 – La programmazione del passaggio generazionale

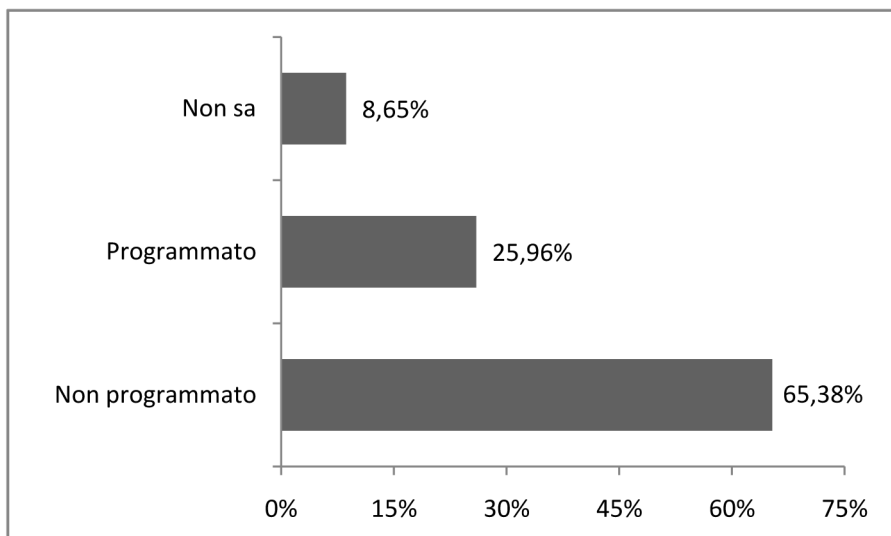
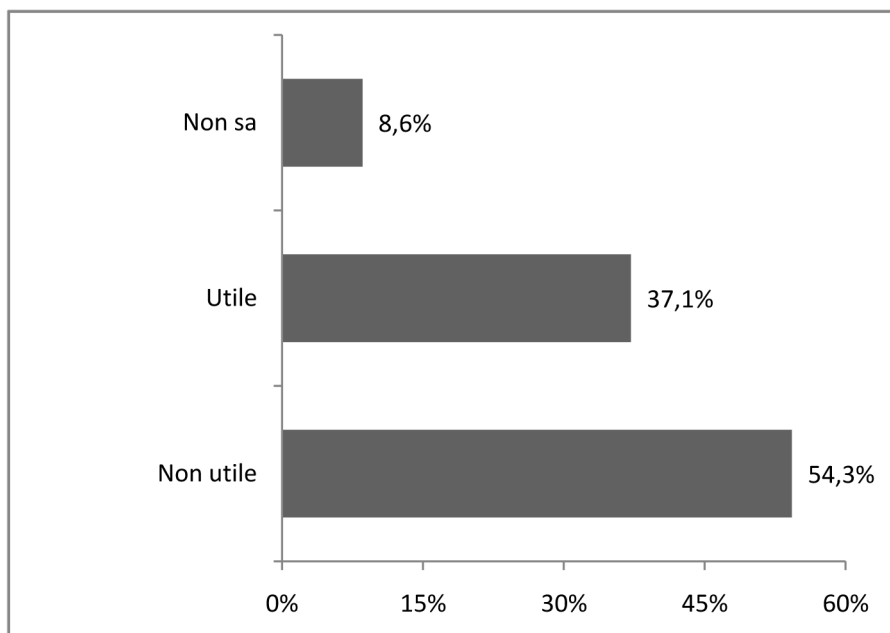


Figura 32 – Utilità percepita di un supporto esterno al passaggio generazionale: l'opinione degli imprenditori



Il tema di un possibile “supporto da parte di enti o soggetti esterni alla famiglia” è stato affrontato nel capitolo precedente, dove si è evidenziato che tali interventi sono più graditi proprio dalle imprese che sono certe di continuare la loro attività. In questa sede dunque ricordiamo comunque che la maggioranza delle imprese (54,3%) non ritiene tale tipologia di

interventi come utili. Poco più un'impresa su tre di questo sotto-gruppo del campione lo riterrebbe invece opportuno (37,1%) e quasi il 9% non è in grado di esprimere un'opinione in proposito (8,6%). Si veda a questo proposito la Figura 32.

3. COMPETENZE IMPRENDITORIALI E SUCCESSIONE D'IMPRESA

Quali sono le competenze e le capacità ritenute necessarie per gestire l'impresa? Esistono differenze di approccio fra imprenditori in uscita e successori in entrata? Sono queste le due principali domande a cui questa sezione dell'indagine ha voluto provare a dare risposta. A tal fine si sono dunque intervistati sia gli imprenditori che i successori in modo da poter confrontare le loro risposte.

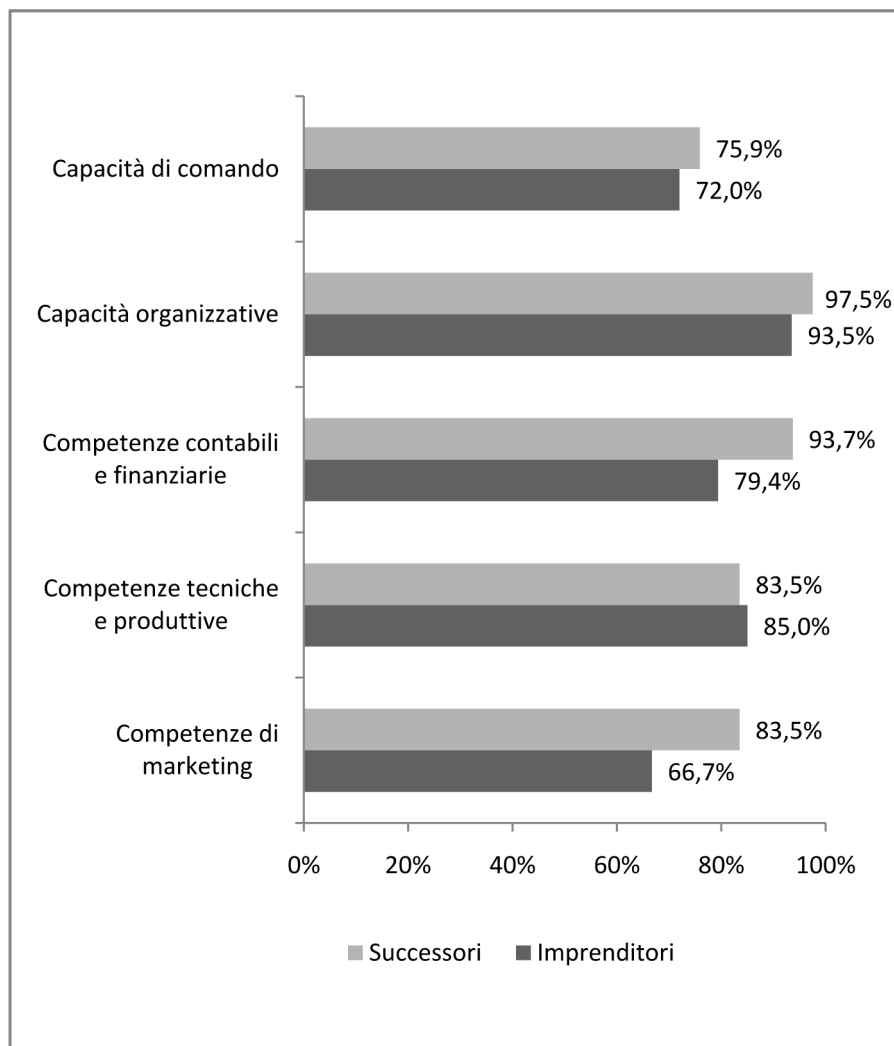
Considerata la dimensione media delle imprese del campione e la loro diversità anche in termini di aree di business, si è ritenuto opportuno fare riferimento a "macroaree" di competenze e capacità in modo tale che queste potessero essere trasversali e pertinenti a tutte le tipologie e dimensioni d'impresa. Tali macroaree sono state così definite:

- Capacità organizzative.
- Capacità di comando.
- Competenze contabili e finanziarie.
- Competenze tecniche e produttive.
- Competenze di marketing.

Tali macroaree rappresentano in forma aggregata e sintetica le competenze e capacità tipicamente riferibili a profili imprenditoriali e manageriali e, pur peccando di precisione definitoria, hanno l'indubbia caratteristica di essere "applicabili" alla varietà di situazioni indagate.

La Figura 33 rappresenta i risultati ottenuti su un totale di 118 imprenditori intervistati e 79 successori. La domanda che è stata posta agli imprenditori è stata: *"Parliamo ora delle competenze e capacità che lei pensa siano necessarie al successore per gestire la sua attività. Ritiene sia necessario che il successore abbia la capacità/e competenze di [...]".* La domanda posta ai successori è stata: *"Parliamo ora delle competenze e capacità che lei pensa le siano necessarie per gestire la vostra attività. Ritiene necessario avere la capacità di [...]".*

Figura 33 – Le competenze e le capacità necessarie per gestire l'impresa: imprenditori e successori a confronto



Già a prima vista si può notare che tutte le capacità e competenze vengono considerate importanti, nella grande maggioranza dei casi, sia dagli imprenditori che dai successori. Si possono comunque evidenziare alcune interessanti differenze:

- a) Le capacità contabili e finanziarie e quelle di marketing vengono percepite come maggiormente necessarie dai successori rispetto agli imprenditori. È vero che anche negli altri casi esistono alcuni scostamenti, ma per quanto riguarda queste due competenze la differenza è particolarmente marcata; le competenze contabili e finan-

ziarie occupano, nel caso dei successori, il primo posto assieme a quelle organizzative mentre, nel caso degli imprenditori, si trovano al terzo posto. In termini di importanza, le competenze di marketing vengono affiancate dai successori alle competenze tecniche e produttive mentre, nel caso degli imprenditori, le competenze di marketing sono posizionate all'ultimo posto ben distanti dalle competenze tecniche e produttive.

- b) I successori presentano valori superiori in tutte le aree indagate, con esclusione delle competenze tecniche e produttive (“il saper fare” lo specifico mestiere, prodotto, servizio etc...) dove sostanzialmente i risultati sono comparabili (differenza di 1,5 punti %). I successori dunque sembrano esprimere una maggiore “intensità” di fabbisogni di capacità e competenze in relazione al ruolo imprenditoriale che si troveranno a svolgere. Come dire... imprenditori non si nasce ma si diventa e per diventarlo è necessario acquisire esperienza ed avere una formazione adeguata.

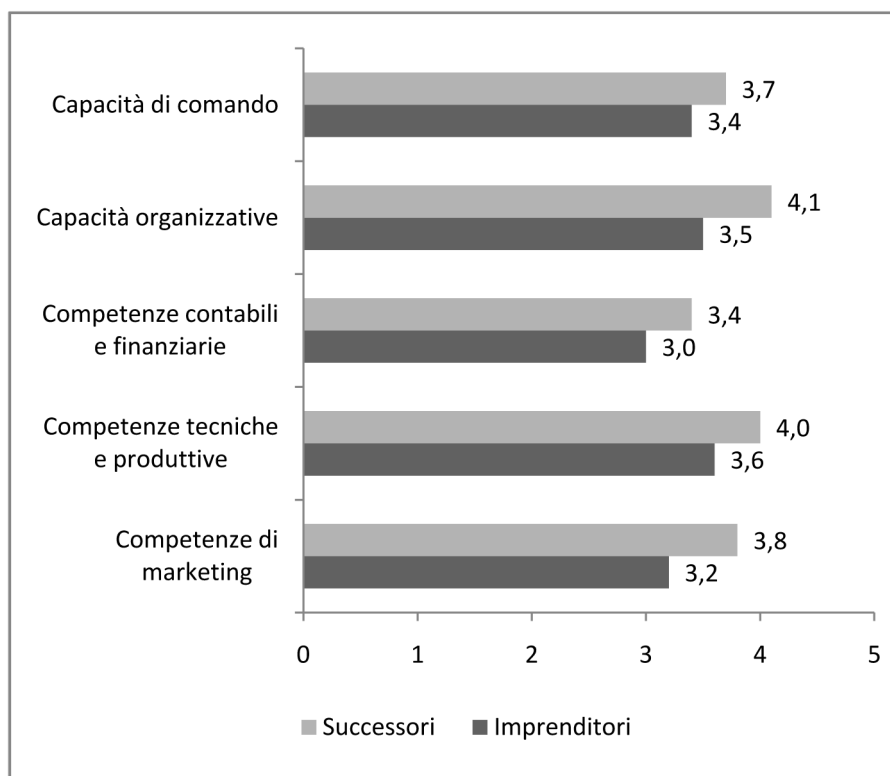
Una conferma di questa maggior “intensità” di fabbisogni di capacità e competenze può essere spiegata dalla analisi della difficoltà di acquisizione delle stesse. Ai successori e agli imprenditori che hanno risposto affermativamente a ciascuna delle precedenti domande è stato infatti chiesto di “stimare” la difficoltà di acquisizione di tali competenze. La scala di misurazione proposta andava da 1 a 5 ed il grafico in Figura 34 sintetizza i risultati ottenuti presentando il valore medio ottenuto da ciascuna area e confermando alcune delle osservazioni fatte in precedenza.

Possiamo dunque notare che:

- I successori ritengono “più difficile” acquisire la specifica capacità/competenza in tutti i casi.
- Le competenze contabili e finanziarie vengono ritenute le “meno difficili” da acquisire sia dagli imprenditori che dai successori. Probabilmente questo è legato al fatto che si ritengono acquisibili attraverso studi specifici e che non sia necessaria una vera e propria esperienza sul campo.

Volendo riassumere in poche parole, sembra che, rispetto alle competenze richieste per lo svolgimento di ruoli imprenditoriali, la generazione entrante percepisca maggiori difficoltà rispetto alla generazione in uscita e che i successori stiano muovendo la loro attenzione verso aree considerate meno importanti dai loro genitori (marketing, contabilità e finanza).

Figura 34 – Difficoltà di acquisizione di competenze e capacità: imprenditori e successori a confronto

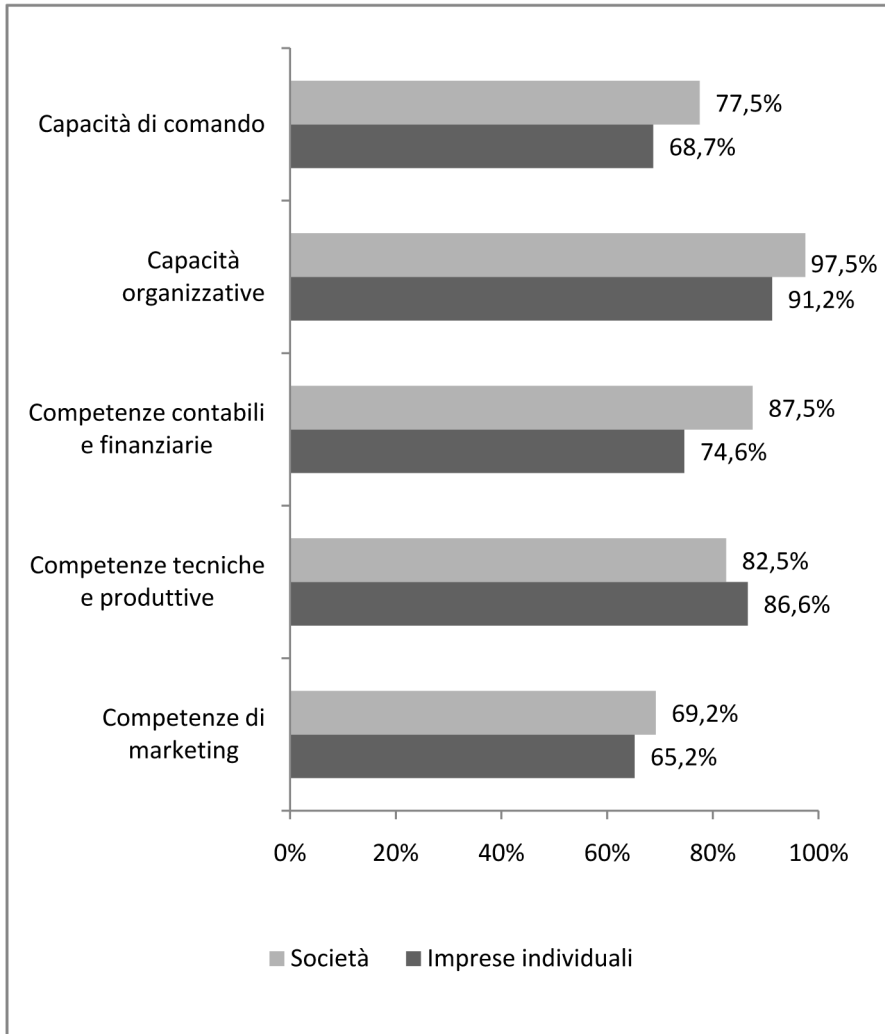


Nota: i valori riportati indicano il valore medio delle risposte ottenute. Scala da 1 a 5 (con 1 valore minimo e 5 valore massimo)

Oltre al confronto intergenerazionale, alcune differenze emergono anche da un confronto fra società ed imprese individuali e fra imprese di mestiere non di mestiere. Si propone in Figura 35 un grafico relativo alla “necessità” di possedere le singole competenze e capacità già viste precedentemente in un’ottica di confronto fra tipologie di imprese.

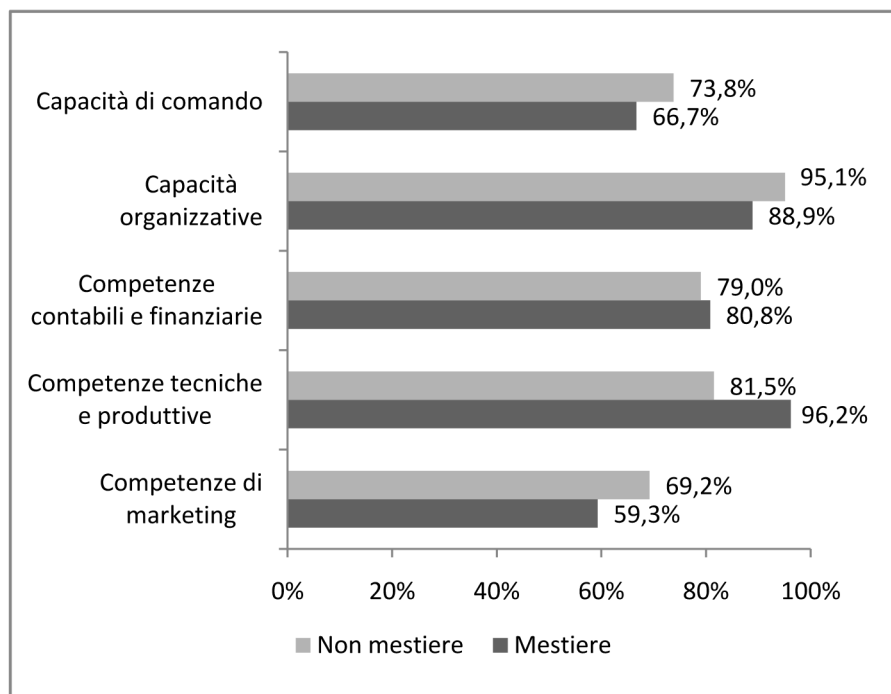
Dal grafico sembra emergere che nel caso delle società si ritengono necessarie con maggior frequenza tutte le competenze e capacità, con l’esclusione delle sole competenze tecniche e produttive in cui le imprese individuali presentano un valore più elevato rispetto alle società. Considerato che in generale le società presentano una maggiore complessità organizzativa e gestionale, il dato non stupisce. Si nota inoltre che vi sono differenze particolarmente marcate nel caso delle competenze contabili e finanziarie e nella capacità di comando; in questi due casi le società presentano valori superiori rispettivamente di quasi il 10% e di circa il 13% rispetto alle imprese individuali.

Figura 35 – Le competenze e le capacità necessarie per gestire l'impresa: società e imprese individuali a confronto



Una comparazione fra attività di mestiere e non di mestiere mette in luce differenze che vanno nello stesso senso.

Figura 36 – Le competenze e le capacità necessarie per gestire l'impresa: attività di mestiere e non di mestiere a confronto



Le attività di mestiere presentano valori mediamente più bassi (nel caso delle competenze contabili e finanziarie i valori sono sostanzialmente uguali) per tutte le competenze e capacità a parte per le competenze tecniche e produttive. Il ruolo determinante del “sapere fare” lo specifico mestiere emerge piuttosto chiaramente dalla Figura 36; differenze degne di nota si rilevano anche in una più scarsa “attenzione” al marketing nelle imprese di mestiere (10 punti percentuali in meno).

4. TRASFERIMENTO DEL CAPITALE SOCIALE E LEGITTIMAZIONE DEL SUCCESSORE

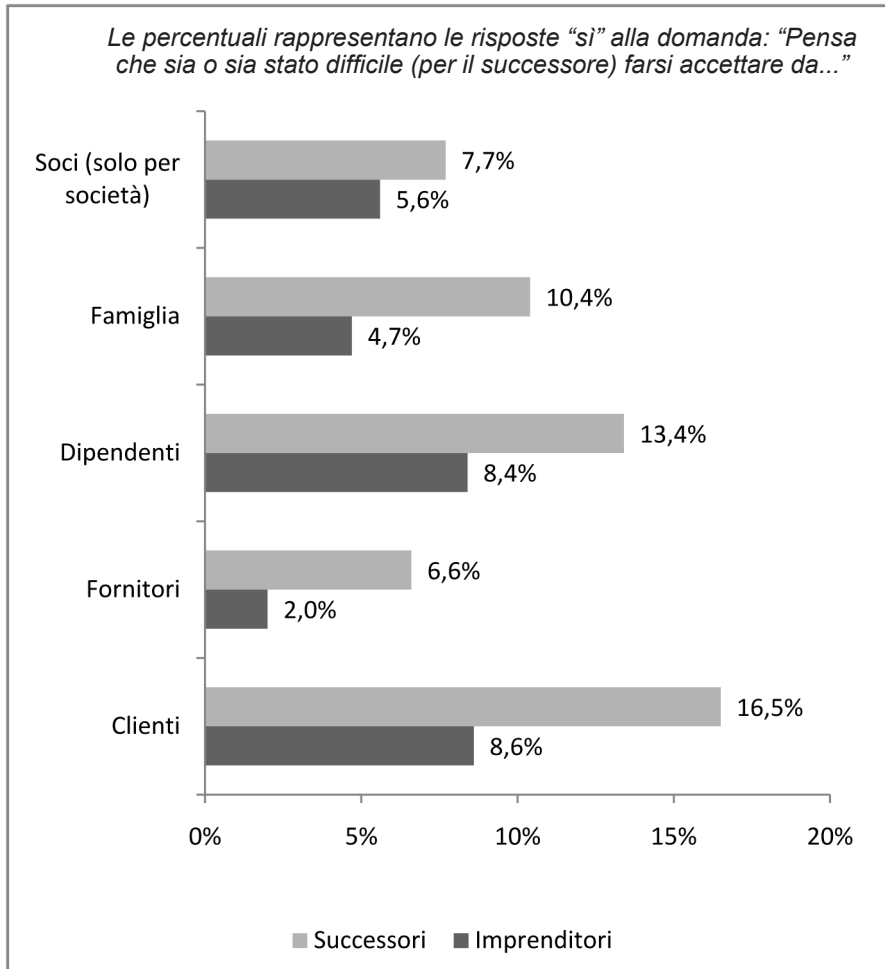
La legittimazione del successore è un aspetto particolarmente importante nei processi di successione imprenditoriale, che intende mettere in luce la rilevanza del trasferimento e/o sviluppo di quello che può essere definito il capitale “sociale” e relazionale dell’impresa, rappresentato dall’insieme di relazioni, a base fiduciaria, che legano l’imprenditore (in questo caso entrante) con i principali *stakeholders* dell’impresa.

Il tema, che è stato già ampiamente esaminato nella letteratura (Steier, 2001; Lee, Lim e Lim, 2003), sembra non costituire un aspetto problema-

tico per i processi di successione imprenditoriale esaminati attraverso la nostra indagine.

I risultati indicano infatti che quello della “legittimazione” presso gli *stakeholders* non è un problema che gli imprenditori uscenti ritengono particolarmente importante (Figura 37).

Figura 37 – La difficoltà di legittimazione del successore: imprenditori e successori a confronto



La domanda posta è stata la seguente:

“Pensa che sia (o che sia stato) difficile per il successore farsi accettare dai...” (clienti, dipendenti, fornitori, soci, famiglia)

Tale domanda è stata posta anche ai successori con la finalità di valutare eventuali differenze, come fatto in precedenza anche per il tema delle

competenze e capacità richieste per la gestione dell'attività di famiglia¹³.
Due aspetti emergono con particolare evidenza:

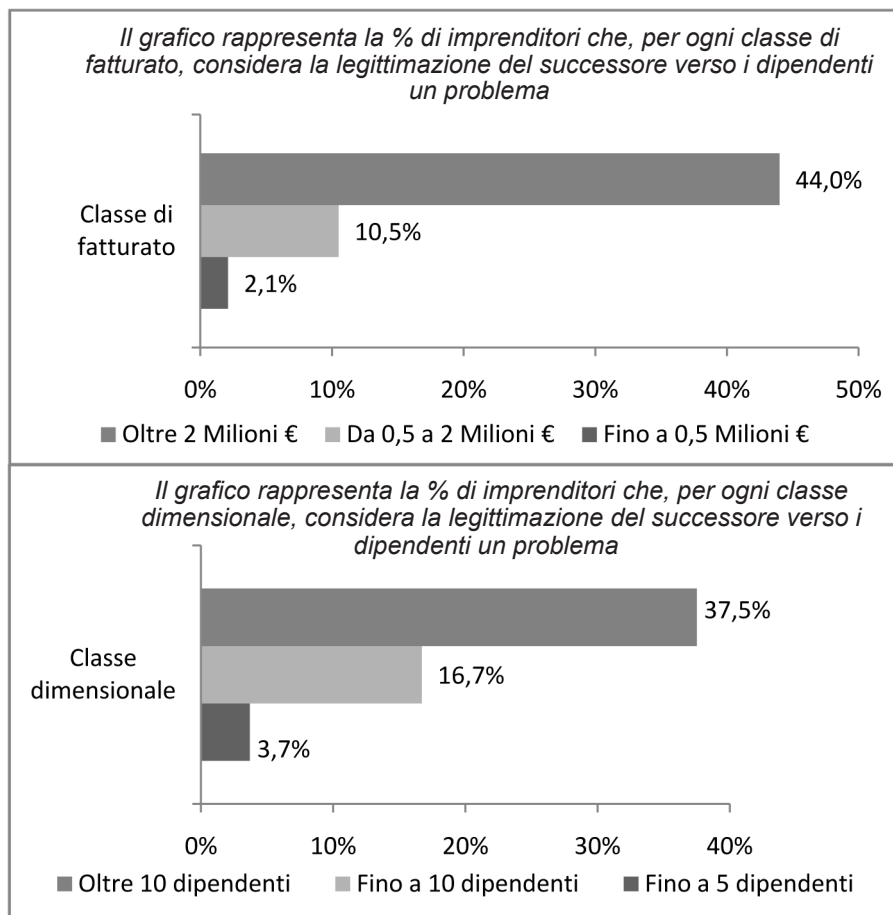
- a) La grande maggioranza degli imprenditori non ritiene la “legittimazione” un problema, o meglio non pensa che sarà difficile per il successore farsi accettare dalle diverse controparti con cui l'azienda opera.
- b) Questo è vero anche per i successori, ma con una significativa differenza: quale che sia lo *stakeholder* considerato, i successori considerano la legittimazione un problema mediamente più difficile da affrontare.

Le motivazioni per le quali la legittimazione non viene in generale considerata un problema di difficile soluzione non sono state indagate, ma se consideriamo che la dimensione media delle imprese è piuttosto ridotta (ovvero: le controparti coinvolte non potranno essere poi molte) e che in media i successori hanno una lunga esperienza in azienda (11 anni circa in media), si può capire che, per lo specifico campione indagato, l'accettazione del nuovo ruolo del successore da parte degli *stakeholders* non sia un problema particolarmente sentito. Il fatto che anche in questo caso i successori indichino una difficoltà maggiore rispetto alla generazione in uscita, conferma invece quanto visto relativamente al tema delle competenze e capacità: i successori sembrano percepire nel passaggio generazionale delle maggiori difficoltà rispetto alla generazione imprenditoriale in uscita.

Il ridotto numero di imprenditori e successori che ha ritenuto la “legittimazione imprenditoriale” un problema non consente di indagare in profondità la materia. Infatti, la numerosità dei casi si riduce ancora nel caso di un confronto con altre variabili. In questa sede si sottolinea però che si è osservato un'importanza crescente del problema della legittimazione in relazione alla dimensione delle aziende. In particolare, tale aspetto è apparso evidente con riferimento alla legittimazione verso i dipendenti, sia analizzando i dati per classi di fatturato sia analizzandoli per classi dimensionali (numero di dipendenti).

13 In questo caso la domanda posta è stata: “Pensa che sia (o che sia stato) difficile farsi accettare dai [...]?”

Figura 38 – La difficoltà di legittimazione del successore verso i dipendenti: analisi per classi dimensionali



Per quanto riguarda le classi di fatturato, solo circa il 2% degli imprenditori¹⁴ ritiene la legittimazione verso i dipendenti un problema per le aziende fino a 0,5 milioni di euro di fatturato; tale valore sale al 10,5% per la classe da 0,5 a 2 milioni ed arriva a 44,4% per la classe oltre i 2 milioni di fatturato. Un andamento del tutto simile si nota analizzando i dati per numero dipendenti: da un ovvio minimo di 0% nelle imprese con 0 dipendenti, ad un 3,7% per le imprese fino a 5 dipendenti¹⁵ e un 16,7% nel-

14 1 caso su 48 per la classe fino a 0,5 milioni di euro di fatturato, 2 casi su 19 per la classe fino a 2 milioni di euro, 4 casi su 9 per la classe oltre i 2 milioni di euro.

15 2 casi su 54 per le imprese fino a 5 dipendenti, 2 casi su 12 per le imprese fino a 10 dipendenti, 3 su 8 per le imprese con più di 10 dipendenti.

le imprese da 6 a 10. Le imprese con oltre 10 dipendenti evidenziano un valore pari al 37,5%.

Non possiamo dunque concludere che il problema della legittimazione imprenditoriale sia in generale non percepito dal mondo imprenditoriale, ma di certo lo specifico campione indagato, fortemente focalizzato sulle piccole imprese anche di mestiere, non evidenzia particolari difficoltà su questo fronte.

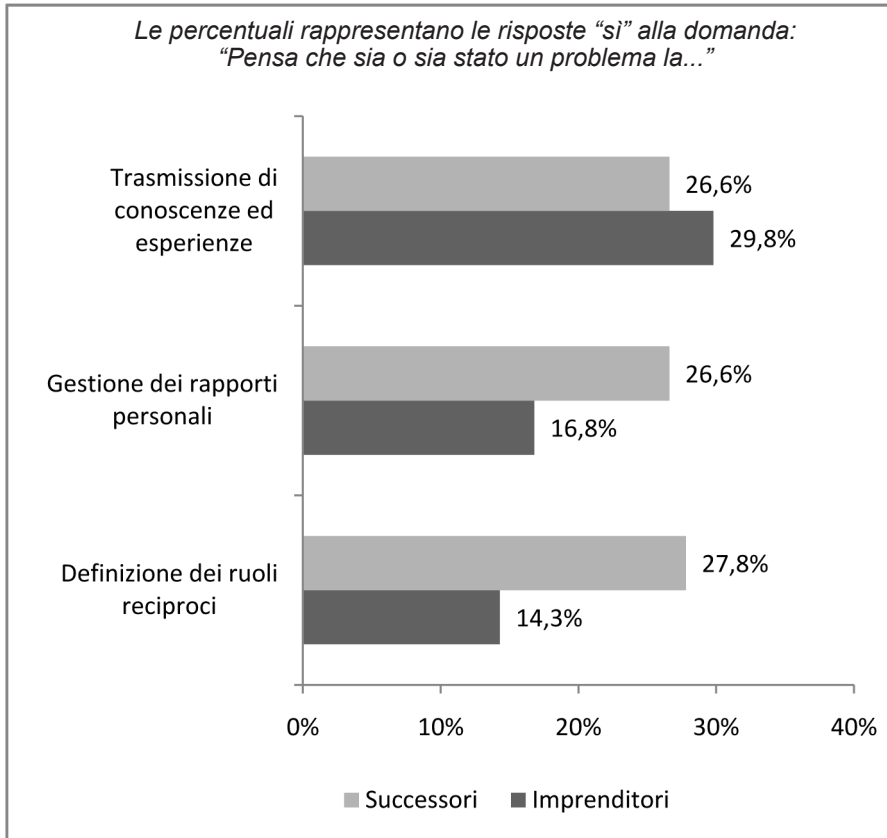
5. LA COABITAZIONE TRA IMPRENDITORE USCENTE E SUCCESSORE

La successione d'impresa non è un accadimento istantaneo, ma un processo che – come si è già avuto modo di evidenziare – può realizzarsi in un arco di tempo piuttosto ampio. Durante questo intervallo di tempo, si realizza gradualmente il “passaggio delle consegne” tra imprenditore uscente e successore. È un processo, questo, segnato da una progressiva ridefinizione dei ruoli reciproci di questi due soggetti, come pure da alcuni latenti fattori di difficoltà e di conflittualità. Inoltre, è durante questa fase di coabitazione tra imprenditore uscente e successore che si realizza tra di essi un cruciale trasferimento di conoscenze tacite.

Con queste premesse, l'indagine è stata finalizzata anche all'esplorazione di questi aspetti relativi alla coabitazione fra imprenditore e successore all'interno dell'impresa. Ancora una volta si sottolinea che si è fatto riferimento a problematiche descritte in modo piuttosto ampio, al fine di poter essere applicabili a tutte le realtà oggetto di indagine. In particolare si è chiesto agli imprenditori se è stato o sia (o sarà) un problema la gestione dei rapporti personali con il successore, la definizione dei ruoli in azienda e la trasmissione delle conoscenze ed esperienze al successore.

Si riportano in Figura 39 i risultati dell'indagine indicando quanti imprenditori e successori hanno ritenuto problematica la chiara definizione dei ruoli reciproci, la gestione dei rapporti personali fra imprenditore e successore e, infine, la trasmissione delle conoscenze ed esperienze da parte dell'imprenditore.

Figura 39 – I problemi di coabitazione fra le due generazioni: imprenditori e successori a confronto



Alcune delle osservazioni fatte precedentemente sembrano essere confermate dal grafico in Figura 39:

- Solo una minoranza di imprenditori e successori ritiene esistano problemi specifici relativi al processo di passaggio generazionale, in questo caso con riferimento ai fattori di coabitazione.
- I successori ancora una volta sembrano percepire più difficoltà rispetto a quanto invece percepito dai genitori (con esclusione della trasmissione di conoscenze e competenze dove i dati sono sostanzialmente in linea).
- I successori percepiscono problemi in egual modo su tutti e tre i fattori indagati, mentre gli imprenditori presentano un valore pressoché doppio sul tema della trasmissione di competenze ed esperienze rispetto agli altri due fattori di coabitazione.

Quando tali problematiche vengono indagate a seconda del diverso stadio di avanzamento del processo, sembrano emergere alcune interessanti differenze. In particolare, per quanto riguarda i successori, si ritiene che

i problemi siano più legati alla trasmissione delle competenze piuttosto che agli aspetti relazionali fra le due generazioni nei passaggi che vengono considerati ancora non iniziati. Nei passaggi considerati conclusi, il messaggio sembra essere diverso: le problematiche non stanno tanto nella trasmissione del “saper fare” quanto nella gestione dei rapporti fra le due figure. Nei passaggi in corso, le problematiche sono percepite sostanzialmente in egual misura su tutti e tre i fronti. La Tabella 30 evidenzia appunto questo fatto; i valori riportati fanno riferimento alla percentuale di successori che, per ciascuna specifica categoria (stato di avanzamento), hanno ritenuto un problema i vari fattori di coabitazione. Fra parentesi sono indicate le frequenze.

Tabella 30– I problemi di coabitazione nella prospettiva dei successori: analisi per stato di avanzamento del processo

| | Concluso | In corso | Non iniziato |
|--------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Definizione dei ruoli reciproci | 40% (6) | 34,4% (11) | 15,6% (5) |
| Gestione dei rapporti personali | 26,7% (4) | 31,3% (10) | 21,9% (7) |
| Trasmissione delle esperienze e conoscenze | 13,3%% (2) | 34,4% (11) | 25% (8) |

Ricordando che in generale questi fattori costituiscono un problema solamente per una minoranza degli intervistati, si conclude ribadendo il concetto che ci sembra emergere da quanto visto: i successori ritengono più problematica la convivenza con i genitori di quanto la ritengano problematica questi ultimi.

6. QUALE SUPPORTO ALLA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE FAMILIARE?

Il tema del supporto ai processi di passaggio generazionale è stato negli ultimi anni piuttosto dibattuto; molti infatti sono stati i programmi e progetti che hanno offerto servizi alle imprese in fase di passaggio generazionale. Quest’indagine ha già evidenziato che tale supporto viene ritenuto utile in una minoranza di casi e che, in particolare, questo non viene sostanzialmente ritenuto utile ove vi sia incertezza sulla continuità o sia già stata preventivata la cessazione dell’attività; le motivazioni di tale bassa percezione di utilità risiedono nel fatto che le problematiche che conducono all’incertezza e alla non continuità non sono influenzabili dai servizi specifici di supporto a tale processo (il tema è stato affrontato più nel dettaglio nel secondo capitolo). In questo paragrafo si propone un

approfondimento sul tema. In particolare si confronterà l'opinione delle due generazioni imprenditoriali e si presenteranno i risultati su tre particolari tipologie di supporto al passaggio generazionale.

Agli imprenditori ed ai successori è stato chiesto se *“potrebbe essere utile un servizio di supporto al passaggio generazionale da parte di enti o soggetti esterni alla famiglia”*. Il dato relativo agli imprenditori che continuano in famiglia è già stato anticipato, e risulta assolutamente in linea con quanto dichiarato dai successori: il 37,1% degli imprenditori e il 38,2% dei successori lo riterrebbe utile. Dunque, nonostante i successori abbiano evidenziato di percepire qualche problema in più rispetto agli imprenditori attualmente al comando, non si evidenzia una maggiore richiesta di “supporti esterni”, almeno quando questi sono definiti in modo così generico. Qualche differenza emerge invece sugli specifici servizi di supporto che si sono proposti; la scelta è ricaduta fra tre tipologie completamente diverse fra loro: una *“guida al passaggio generazionale”*, *“servizi di formazione al successore”* e, infine, l'*“affiancamento in azienda da parte di un consulente esterno”*. Come si può notare, le proposte che si sono considerate, presentano un livello di “invasività” nella vita dell'azienda e delle persone coinvolte particolarmente diverso: la guida sostanzialmente è uno strumento “autogestito”, i servizi di formazione al successore richiedono una sua presenza ed impegno più importanti e, infine, l'affiancamento aziendale introduce un estraneo all'interno delle dinamiche aziendali (e familiari).

Imprenditori e successori preferiscono di gran lunga i supporti meno invasivi (Figura 40). L'affiancamento in azienda viene considerato utile da una piccola minoranza di successori (solo il 6%), contro un 15% degli imprenditori. Poco più di un successore ed imprenditore su 3 considera utili i servizi di formazione alla nuova classe imprenditoriale. Percentuali particolarmente più elevate si sono invece riscontrate per la guida al passaggio generazionale. Nel caso dei successori, la maggioranza di questi (60% circa) la considera uno strumento utile.

Al solo imprenditore sono state poi sottoposte tre tipologie di supporto specifico alla sua figura e all'azienda: servizi di consulenza legale, di consulenza fiscale e di consulenza previdenziale (Figura 41).

Figura 40 – Utilità percepita di alcune tipologie di supporto al passaggio generazionale: imprenditori e successori a confronto

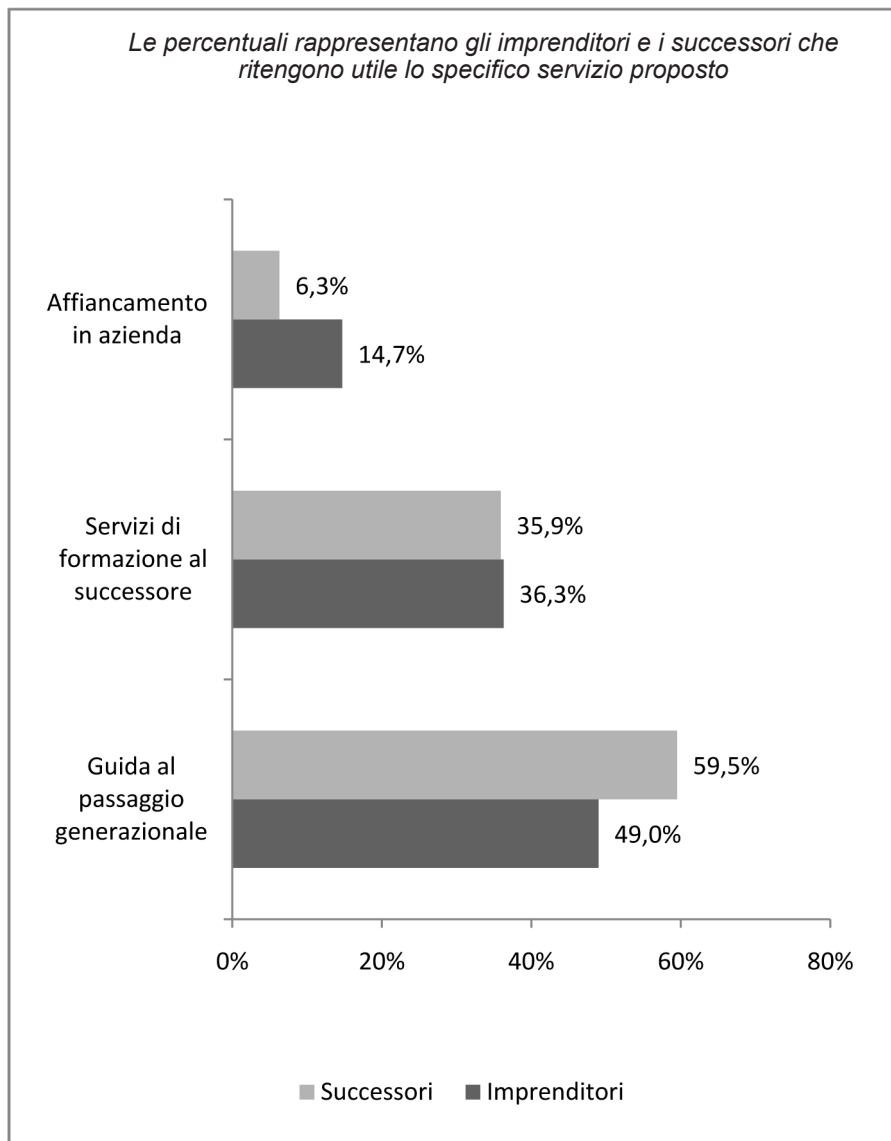
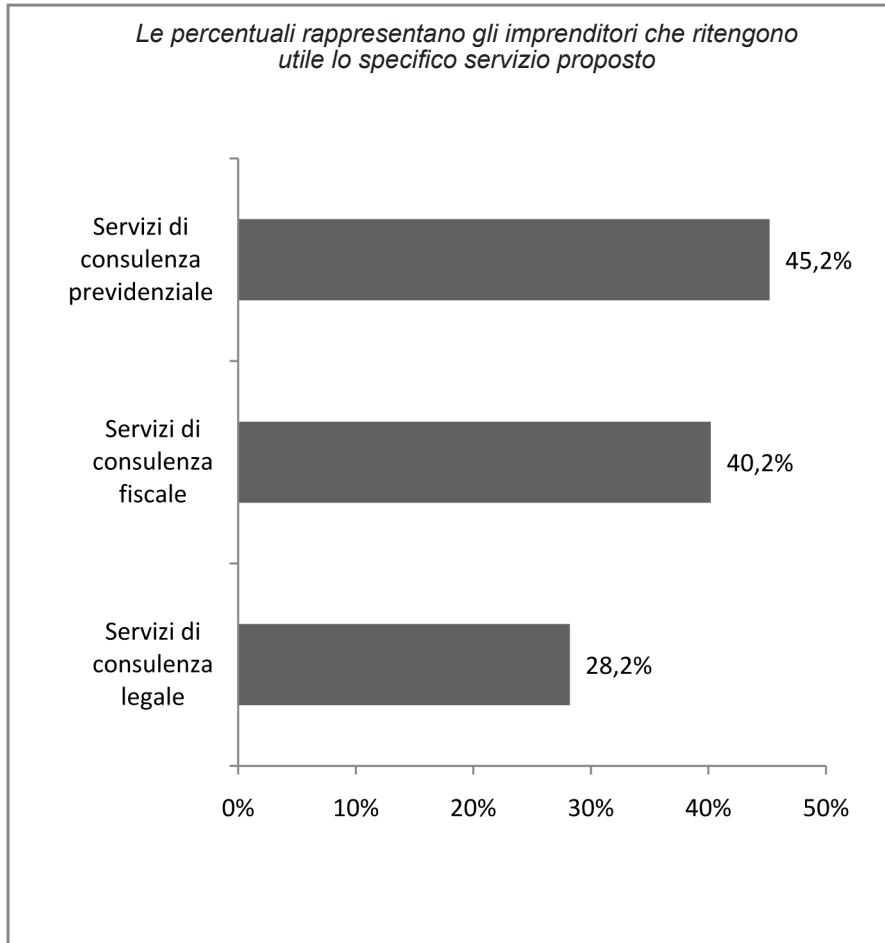


Figura 41 – Tipologie di supporto all'imprenditore e all'azienda: utilità percepita dagli imprenditori



I servizi di supporto maggiormente tarati sulla figura dell'imprenditore o sull'azienda sembrano riscuotere maggiormente l'interesse della generazione in uscita, in particolar modo per quanto riguarda la consulenza previdenziale e fiscale, rispetto ai servizi specificamente rivolti al successore (come i servizi di formazione e l'affiancamento aziendale).

Ai soggetti intervistati sono anche state poste delle domande aperte su eventuali servizi di supporto per il sostegno al processo di passaggio generazionale e sugli enti o soggetti potenzialmente in grado di fornire tali supporti. Per quanto riguarda il primo punto, la domanda posta ad imprenditori e successori è stata la seguente:

"Ci sono altri servizi o supporti che pensa potrebbero essere utili per il passaggio generazionale?"

La maggior parte degli imprenditori e dei successori ha risposto "no", ov-

vero che non vi sono altri servizi o supporti utili per il passaggio generazionale. 33 sono state le risposte positive ottenute dagli imprenditori e 34 quelle ottenute dai successori. L'analisi dei contenuti delle risposte mette in evidenza che:

- Le citazioni fanno riferimento a tre categorie di servizi o supporti: servizi di formazione, servizi di supporto finanziario e servizi di consulenza. Altre risposte sono rientrate in una quarta categoria residuale ("Altro").
- La maggior parte delle citazioni rientra nella categoria dei servizi di formazione sia per i successori (20 citazioni su 34) che per gli imprenditori (18 su 33). All'interno di questa categoria di supporti/servizi si nota però una differenza fra le risposte date dalle due generazioni. La generazione in uscita ha infatti spesso citato il fatto che tale formazione deve essere "tarata" specificamente sul particolare settore in cui opera l'impresa (es: "formazione nel campo edile", "formazione, solo in caso di novità rilevanti del settore, per casi e problemi specifici"). Nel caso dei successori, invece, tali riferimenti al settore sono meno frequenti, mentre sono relativamente più frequenti i riferimenti ad aree di competenze come il marketing o ad attività specifiche ("aggiornamenti sulle normative", "informatica", "gestione assunzioni e licenziamenti").
- Non trascurabile è il numero di imprenditori (9 citazioni su 33) e successori (5 su 34) che chiedono un supporto economico/finanziario: "accesso facilitato al credito", "finanziamento per l'artigianato", "sovvenzioni".
- I servizi di consulenza sono stati citati solo dai successori (4 citazioni su 34) e sono relativi a consulenze fiscali, contabili e legali.
- Le risposte che non rientrano fra i servizi di formazione, di supporto finanziario o di consulenza sono generalmente focalizzate sulla necessità di un confronto fra imprenditori che operano nello stesso settore.
- Le citazioni, dunque, non sono relative al processo di passaggio generazionale in sé e per sé ma, piuttosto, si riferiscono a servizi e supporti che possono essere utili durante tutto l'arco della vita aziendale. In un solo caso (un successore) è stato suggerito un "seminario sul ruolo dell'imprenditore uscente".

Per quanto riguarda invece la domanda sugli "enti o soggetti più adatti a dare un supporto al processo di passaggio generazionale", si propone una sintesi dei risultati ottenuti nella Tabella 31.

Tabella 31- Enti o soggetti idonei a dare un supporto al passaggio generazionale

| | Frequenze imprenditori | Frequenze successori |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Commercialista | 24 | 11 |
| Altri consulenti | 30 | 13 |
| Associazioni di categoria, consorzi, federazioni che si occupano di specifici settori | 18 | 15 |
| Camere di Commercio | 5 | 5 |
| Associazioni degli artigiani | 4 | 3 |
| Altro | 10 | 16 |

La voce “altri consulenti” è composta prevalentemente dalle figure dei consulenti legali. In particolare, i successori hanno citato con frequenza le consulenze in “diritto del lavoro” mentre la generazione imprenditoriale in uscita ha citato con maggiore frequenza la “consulenza legale” o gli “avvocati”.

Sintesi e conclusioni

L'indagine che abbiamo condotto ha riguardato un campione di 358 imprese di piccole e medie dimensioni (imprese individuali e società) localizzate nel territorio della Provincia di Trieste.

Il campione può essere considerato rappresentativo della popolazione di riferimento, dal punto di vista dei settori di attività in cui tali imprese si trovano ad operare.

Oltre che sul piano settoriale, il campione è stato stratificato per classi dimensionali e per forma giuridica. Abbiamo inoltre individuato ed enucleato la categoria delle “attività di mestiere”, ovvero quelle attività in cui la componente delle conoscenze tacite (identificabili prevalentemente nello specifico saper fare dell'imprenditore) risulta essere predominante rispetto alle conoscenze codificabili e agli altri elementi patrimoniali dell'impresa.

Le imprese prese in considerazione possiedono una caratteristica in comune: la presenza di un imprenditore con un'età compresa fra i 60 ed i 70 anni, età che si è ritenuta essere particolarmente idonea per indagare i temi e i problemi connessi alla successione imprenditoriale.

Sono state esaminate non solo quelle imprese in cui la successione era già in corso o era stata pianificata, ma anche quelle in cui – a giudizio dell'imprenditore – non si sarebbe assistito ad alcuna successione imprenditoriale (a causa della chiusura dell'impresa) e quelle in cui l'incertezza

sulle prospettive non consentiva di prevedere con certezza la continuità o la chiusura dell'azienda.

La nostra indagine ha messo innanzitutto in evidenza l'esistenza di significativi ostacoli alla continuità delle piccole e medie imprese e, in generale, un'elevata incertezza relativamente alle prospettive di successione imprenditoriale. I problemi di continuità sembrano essere maggiormente percepiti dalle imprese più piccole (in particolare dalle imprese individuali), a causa del loro limitato valore patrimoniale e della ridotta redditività, e da quelle cd. "di mestiere", dove l'ostacolo maggiore alla continuità d'impresa sembra essere costituito anche dalla difficile trasferibilità del *know how* imprenditoriale (capitale intellettuale di natura tacita).

In generale, le cause che conducono alle situazioni di incertezza o di non continuità aziendale sono riconducibili essenzialmente a due fattori: da una parte il profilo, le scelte, le aspirazioni dei potenziali successori e, dall'altra parte, le difficoltà economiche affrontate dall'impresa o le negative prospettive del settore. Queste due categorie di motivazioni tendono spesso ad accompagnarsi l'un l'altra, in modo particolare quando la ridotta consistenza patrimoniale dell'impresa e la sua redditività limitata inducono i potenziali successori a percorrere vie di carriera e di sviluppo personale diverse da quelle dei loro padri.

Si è evidenziata inoltre la rilevanza dei percorsi di studio e delle aspirazioni dei figli nel determinare le prospettive di continuità (e di non continuità) aziendale. L'elevato rischio intrinseco all'attività d'impresa, l'elevata fatica unita alle scarse soddisfazioni economiche, la difficoltà di reagire ai mutamenti del mercato, sono tra i fattori che portano i genitori (imprenditori) ad avallare anche quelle scelte dei figli che vanno a discapito della continuità aziendale.

L'indagine ha anche messo in evidenza come le motivazioni che conducono alla chiusura o all'incertezza non sembrano essere destinate a venir meno neanche con interventi esterni di supporto.

Le imprese che hanno dichiarato l'intenzione di voler proseguire le attività si collocano a vari stadi di avanzamento del processo di successione: talune hanno da poco completato il passaggio generazionale, altre lo stanno portando a termine e, altre ancora, lo affronteranno a breve.

La nostra indagine mette in evidenza come la successione imprenditoriale, quando si realizza, si sviluppa in larga parte all'interno della famiglia, generalmente con una scarsa apertura a soggetti ed interventi esterni. Il processo risulta prevalentemente de-strutturato (cioè non programmato e non formalizzato).

L'indagine ha evidenziato alcune significative differenze di prospettiva tra le due generazioni coinvolte nel processo di successione imprenditoriale.

Sul piano delle competenze richieste per svolgere un ruolo imprenditoriale, emerge una generale tendenza degli imprenditori uscenti a fo-

calizzare maggiormente l'attenzione sul "saper fare" tecnico-produttivo, mentre i successori esprimono una maggiore attenzione o interesse per aree di competenza più di tipo manageriale (marketing, strategia, finanza). In generale, i successori esprimono maggiori preoccupazioni relativamente all'acquisizione delle competenze e capacità richieste per svolgere efficacemente i ruoli imprenditoriali richiesti.

Su un altro piano, che attiene alla dimensione della conservazione e del trasferimento del capitale "sociale e relazionale" tra la generazione uscente e la generazione entrante, l'indagine non ha evidenziato significativi problemi di legittimazione del successore entro la rete di relazioni con i principali *stakeholders* dell'impresa. La ridotta dimensione media delle imprese indagate, che suggerisce un basso numero di controparti verso le quali legittimarsi, può forse giustificare questo risultato. L'analisi evidenzia infatti che il problema di legittimazione è maggiormente percepito dalle imprese con una più elevata complessità organizzativa, specialmente con riferimento alla legittimazione del successore verso i dipendenti.

L'indagine si è focalizzata anche sui problemi relativi alla dimensione "processuale" della successione, che attiene essenzialmente alla fase di "coabitazione" tra imprenditore uscente e successore. A tale riguardo, gli imprenditori uscenti ritengono maggiormente problematici gli aspetti relativi all'efficace trasferimento delle conoscenze (capitale intellettuale), mentre i successori danno maggiore peso agli aspetti relazionali ed organizzativi del processo (gestione dei rapporti personali e definizione dei ruoli reciproci).

Infine, si evidenzia una scarsa percezione di utilità di un supporto specifico al passaggio generazionale. La dimensione aziendale sembra però influire positivamente sulla percezione di utilità di un supporto: probabilmente la minore componente di "familiarità" favorisce l'apertura del processo.

In conclusione, la ricerca che abbiamo condotto ci conferma che quello della successione imprenditoriale è un passaggio critico per la vita delle imprese minori. La sua intrinseca difficoltà, unita alla natura particolare dell'impresa minore, alla sua forte identificazione con la figura dell'imprenditore/fondatore, spiegano i bassi tassi di continuità aziendale che abbiamo rilevato. Una delle indicazioni principali del presente lavoro sta proprio nella necessità per imprenditori e *policy makers* di concentrare la loro attenzione sulle cause e i problemi che possono determinare la non continuità d'impresa, con particolare riferimento alle questioni del trasferimento del capitale intellettuale tacito (prevalente nelle attività economiche basate sui mestieri) e del capitale sociale (il patrimonio di relazioni tra l'impresa e i suoi principali *stakeholders*).

La rimozione dei fattori di potenziale ostacolo o rallentamento del passaggio generazionale non appare certo agevole, poiché trattasi di imprese

dalle sovente limitate prospettive economiche. Tuttavia, appare possibile intervenire soprattutto sulle variabili “umane”, cioè su quei fattori di ostacolo che fanno riferimento all’orientamento, alle aspettative, ai profili e alle competenze dei soggetti coinvolti, e specificamente dell’imprenditore uscente e del successore.

Non va inoltre dimenticato che la successione d’impresa non costituisce soltanto una delle principali cause di mortalità aziendale, ma rappresenta anche un possibile momento di svolta e di sviluppo per l’impresa minore, che proprio in questa sua fase così delicata può acquisire quegli elementi di innovazione che ne possono segnare il rilancio strategico ed organizzativo. Un passaggio critico, dunque, ma anche un’opportunità per le imprese di minore dimensione, purché venga affrontata con consapevolezza e con preparazione, con un’attenta pianificazione, affrontandone le problematiche, come quelle relative all’identificazione del successore, al trasferimento graduale delle conoscenze e delle responsabilità a suo favore, al cambiamento dei modelli organizzativi e di relazioni che deve accompagnarlo.

- Figura 1. Settori di attività (sezioni Ateco 2002): un confronto fra le imprese del campione e la popolazione di riferimento
- Figura 2. L'albero delle successioni
- Figura 3. Le prospettive di continuità delle imprese del campione
- Figura 4. Le diverse prospettive di continuità per le imprese individuali e società
- Figura 5. Le diverse prospettive di continuità per le attività di mestiere e non di mestiere
- Figura 6. Prospettive di continuità: un approfondimento
- Figura 7. I problemi di fondo della continuità d'impresa
- Figura 8. Le motivazioni della non continuità familiare e dell'incertezza: un'analisi per prospettiva di continuità
- Figura 9. Problemi di *performance* aziendale e continuità d'impresa: un confronto fra attività di mestiere e non di mestiere
- Figura 10. Problemi di *performance* aziendale e continuità d'impresa: un confronto fra imprese individuali e società
- Figura 11. Le motivazioni della non continuità d'impresa: i risultati ottenuti
- Figura 12. Utilità percepita degli interventi di supporto al passaggio generazionale: un confronto per prospettiva di continuità
- Figura 13. Attività di mestiere e non di mestiere nel campione della continuità familiare
- Figura 14. Imprese individuali e società nel campione della continuità familiare
- Figura 15. Classi di fatturato per le imprese della continuità familiare
- Figura 16. Le imprese della continuità familiare: uomini e donne alla guida d'impresa
- Figura 17. Titoli di studio: un confronto inter-generazionale
- Figura 18. Età della nuova generazione imprenditoriale
- Figura 19. Esperienza dei successori nell'azienda di famiglia
- Figura 20. Le esperienze lavorative dei successori all'esterno dell'azienda di famiglia
- Figura 21. Distribuzione dei laureati in diverse tipologie di imprese
- Figura 22. Chi ha scelto il successore
- Figura 23. Lo stato di avanzamento del passaggio generazionale nella prospettiva degli imprenditori in uscita
- Figura 24. Stato di avanzamento del passaggio generazionale: un confronto fra società ed imprese individuali
- Figura 25. Stato di avanzamento del passaggio generazionale: un confronto fra attività di mestiere e non di mestiere
- Figura 26. L'età presunta dell'imprenditore all'inizio del passaggio generazionale

- Figura 27. L'età presunta dell'imprenditore alla fine del passaggio generazionale
- Figura 28. La durata del passaggio generazionale nell'ottica degli imprenditori
- Figura 29. Passaggi orientati all'imprenditore e passaggi orientati al successore
- Figura 30. Orientamento del passaggio generazionale e stato di avanzamento del processo
- Figura 31. La programmazione del passaggio generazionale
- Figura 32. Utilità percepita di un supporto esterno al passaggio generazionale: l'opinione degli imprenditori
- Figura 33. Le competenze e le capacità necessarie per gestire l'impresa: imprenditori e successori a confronto
- Figura 34. Difficoltà di acquisizione di competenze e capacità: imprenditori e successori a confronto
- Figura 35. Le competenze e le capacità necessarie per gestire l'impresa: società ed imprese individuali a confronto
- Figura 36. Le competenze e le capacità necessarie per gestire l'impresa: attività di mestiere e non di mestiere a confronto
- Figura 37. La difficoltà di legittimazione del successore: imprenditori e successori a confronto
- Figura 38. La difficoltà di legittimazione del successore verso i dipendenti: analisi per classi dimensionali
- Figura 39. I problemi di coabitazione fra le due generazioni: imprenditori e successori a confronto
- Figura 40. Utilità percepita di alcune tipologie di supporto al passaggio generazionale: imprenditori e successori a confronto
- Figura 41. Tipologie di supporto all'imprenditore e all'azienda: utilità percepita dagli imprenditori

INDICE DELLE TABELLE

- Tabella 1. Settori di attività (sezioni Ateco 2002): un confronto fra le imprese del campione e la popolazione di riferimento
- Tabella 2. Forma giuridica delle imprese del campione
- Tabella 3. Attività di mestiere e non di mestiere nelle imprese del campione
- Tabella 4. Una tipologia di modalità successorie: prospettive e "verso" della continuità
- Tabella 5. Le diverse prospettive di continuità: gli obiettivi e le modalità di indagine
- Tabella 6. Le prospettive di continuità delle imprese del campione
- Tabella 7. Le diverse prospettive di continuità per imprese individuali e società

- Tabella 8. Le diverse prospettive di continuità per le attività di mestiere e non di mestiere
- Tabella 9. Le diverse prospettive di continuità per settore di attività
- Tabella 10. Prospettive di continuità: un approfondimento
- Tabella 11. Le problematiche della continuità: le imprese indagate
- Tabella 12. Le microcategorie identificate: situazioni e fattori specifici emersi dall'analisi delle risposte alle domande aperte
- Tabella 13. Le macrocategorie identificate: fattori generali emersi dall'analisi delle risposte alle domande aperte
- Tabella 14. Le problematiche e le cause della non continuità familiare e dell'incertezza
- Tabella 15. Le motivazioni della non continuità familiare e dell'incertezza: un'analisi per prospettiva di continuità
- Tabella 16. Le motivazioni micro della non continuità d'impresa: una tassonomia
- Tabella 17. Le motivazioni della non continuità d'impresa: i risultati ottenuti
- Tabella 18. Classi di fatturato nelle imprese della continuità familiare
- Tabella 19. Numero di dipendenti e collaboratori per le imprese della continuità familiare
- Tabella 20. La generazione al comando
- Tabella 21. Uomini e donne al comando: un confronto inter-generazionale
- Tabella 22. Titoli di studio: un confronto inter-generazionale
- Tabella 23. Età della nuova generazione imprenditoriale
- Tabella 24. Durata dell'esperienza lavorativa dei successori nell'azienda di famiglia
- Tabella 25. Durata media dell'esperienza lavorativa dei successori nell'azienda di famiglia e titolo di studio
- Tabella 26. Rapporto di parentela fra imprenditore uscente e successore
- Tabella 27. Lo stato di avanzamento del passaggio generazionale nella prospettiva degli imprenditori in uscita
- Tabella 28. Stato di avanzamento del passaggio generazionale, età dei soggetti coinvolti e durata dell'esperienza lavorativa dei successori
- Tabella 29. Stato di avanzamento del passaggio generazionale ed individuazione del successore
- Tabella 30. I problemi di coabitazione nella prospettiva dei successori: analisi per stato di avanzamento del processo
- Tabella 31. Enti o soggetti idonei a dare un supporto al passaggio generazionale

Bibliografia

Bauer M. (1997), *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Bertella V. (1995), *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, CEDAM, Padova.

Bracci E. e Vagnoni E. (2008), *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli, Milano.

Bruno A. e Miglietta N. (2007), "Strategie e modelli di trasferimento d'impresa nel sistema del Family Business", *XXX Convegno Aidea 2007*, Dinamiche di sviluppo e di internazionalizzazione del Family Business.

Cabrera-Suarez K. e De Saa-Perez P. e Garcia-Almeida D. (2001), *The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm*, "Family Business Review", 14(1), 37-47.

Cesaroni F.M. e Sentuti A. (2007), "Sviluppo e rinnovamento nelle strategie delle piccole imprese familiari: le opportunità del passaggio generazionale", *XXX Convegno Aidea 2007*, Dinamiche di sviluppo e di internazionalizzazione del Family Business.

Compagno C., Nanut V., Venier F. (1999), *Nascita, sviluppo e continuità dell'impresa artigiana*, FrancoAngeli, Milano.

Compagno C., Pittino D. (2001), "Succession Processes and Top Team Evolution in Small Family Business", in: Corbetta G., Montemerlo D., (a cura

- di), *The Role of Family in Family Business*, 12th FBN Annual World Conference.
- Compagno C. (a cura di) (2003), *Piccole e medie imprese in transizione*, Utet Libreria, Torino.
- Compagno C. e Gubitta P. (2004), *Le PMI del Nordest tra continuità e sviluppo: una nuova classe imprenditoriale?*, "Nordesteuropa.it", n.1.
- Corbetta G., Preti P. (1988), *La successione nelle aziende familiari*, in: "Economia & Management", 2.
- Costa G. (1990), "L'imprenditore come risorsa: la gestione della successione nelle imprese familiari", in: Camuffo A., Costa G., *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova
- Cres (Centro Regionale Servizi per la Piccola e Media Industria del FVG) (2004), *Mappatura e dimensionamento del fenomeno della successione generazionale nel Friuli Venezia Giulia*.
- Demattè C., Corbetta G. (1993), *I processi di transizione nelle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano
- Favotto G. (a cura di) (2002), *Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo*, Padova.
- Lee K.S., Lim G.H. e Lim W.S. (2003), *Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor*, "Academy of Management Review", 28(4), 657-666.
- Mc Givern C. (1989), *The Dynamics of Management Succession: a Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm*, "Family Business Review", 2(4), 401-411.
- Nanut V. (1984), *Modelli dimensionali d'impresa e sistemi industriali*, Giuffrè, Milano.
- Nanut V. e Compagno C. (1989), *Strutture organizzative e processi gestionali nelle piccole e medie imprese. Il caso Friuli - Venezia Giulia*, FrancoAngeli, Milano.
- Piantoni G. (1990), *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas, Milano
- Popolani M. (2002), *Impresa familiare e passaggio generazionale. Casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Sharma P. (2004), *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Future*, "Family Business Review", 17(1), 1-36.
- Steier L. (2001), *Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital*, "Family Business Review", 14(3), 259-276.
- Tracogna A. (1999), *Le problematiche di sviluppo e i percorsi evolutivi delle imprese subfornitrici*, FrancoAngeli, Milano.

Appendice: i questionari

In questa appendice vengono presentati gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati, ovvero i questionari. Come spiegato precedentemente in questa pubblicazione, i questionari sono di due tipologie¹⁶:

- 1) Questionario mirato ad indagare il processo successorio interno alla famiglia, prevalentemente composto da domande chiuse.
- 2) Questionario mirato ad indagare le cause di non continuità familiare, di non continuità in generale, o eventualmente le cause dell'incertezza, e prevalentemente basato su domande aperte.

Al fine di identificare quale dei due format somministrare allo specifico caso indagato è stata utilizzata una breve batteria di domande (c.d. "sezione A: sezione di *screening*"). La sezione di *screening* è stata descritta in dettaglio nel Capitolo Primo.

In questa appendice si riportano:

- 1) La sezione di *screening*.
- 2) Il questionario utilizzato per indagare i casi di continuità familiare con successore individuato e passaggio generazionale concluso. Verrà presentato sia il questionario somministrato all'imprendito-

¹⁶ Si rinvia al primo capitolo per una descrizione più dettagliata della struttura dell'indagine e dei questionari.

re (c.d. “modulo imprenditore”) sia quello somministrato al successore (c.d. “modulo successore”).

- 3) Il questionario utilizzato per indagare i casi di non continuità aziendale (chiusura dell’attività).

Un commento merita essere fatto in relazione alla sezione di *screening*; come si può notare, infatti, dopo le domande che si trovano nelle prime due pagine, vi è uno schema in 3 punti. Tale schema è uno strumento di “*screening* non guidato dalle domande”. Durante la fase pilota della ricerca è infatti accaduto che alcuni imprenditori iniziassero subito a raccontare “lo loro storia”; questo è avvenuto in particolare per i casi di non continuità ed incertezza e ha creato alcuni problemi in quanto, taluni imprenditori, hanno faticato a seguire la successione logica delle domande. Tale schema in 3 punti ha dunque avuto lo scopo di “guidare” i rilevatori nel processo di associazione del questionario al particolare caso indagato fornendo, visivamente, lo schema logico alla base della sezione stessa. Questo ha consentito di non interrompere il “racconto” dell’imprenditore sostituendo alle domande questo processo di “*screening* non guidato”. Si sottolinea che tale “*screening* non guidato dalle domande” è stato utilizzato solamente in rari casi ma, essendo parte integrante della sezione, lo si riporta per completezza metodologica.

MODULO IMPRENDITORE

| [SEZIONE A: SEZIONE DI SCREENING] | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A.0 [operatore] | |
| A.1 [N-REA] | |
| A.1.1 [Attività] | |
| A.2 [Codice ATECO: inserire da database] | |
| A.3 [Forma giuridica: inserire da database] | |
| A.4 [Mestiere based: SÌ/NO a cura del gruppo di ricerca] | |
| A.5 [Nome - Cognome intervistato] | |
| A.6 [Sesso] | <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F |
| A.7 Qual è il suo anno di nascita? | [Anno] _____ [NB: se successiva al 1946 intervenire per verificare situazione] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] |
| A.8 Parliamo ora del futuro della vostra attività. Quando lei lascerà [il suo lavoro], l'attività [della sua impresa] chiuderà in modo definitivo? [Ovvero, non pensate nemmeno di venderla?] | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→ sezione USCITA 1] <input type="checkbox"/> [NO] [→ A.9 di seguito] <input type="checkbox"/> [Non sa-Incerto-Dubbioso] [→ sezione USCITA 2] <input type="checkbox"/> [Non risponde] |
| A.9 L'attività verrà continuata da un suo familiare o parente? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→ A.10] <input type="checkbox"/> [NO] [→ sezione USCITA 3] <input type="checkbox"/> [Non sa-Incerto-Dubbioso] [→ sezione USCITA 4] <input type="checkbox"/> [Non risponde] |
| A.10 Sapete già chi sarà il successore? [cioè colui che continuerà l'attività diventando il nuovo imprenditore?] | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→ A.11 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→ A 12 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→ A12 stessa pagina] |
| A.11 Il passaggio generazionale è... | <input type="checkbox"/> In corso [→ Sezione B] <input type="checkbox"/> Non ancora iniziato [→ Sezione D] <input type="checkbox"/> Concluso [→ Sezione F] <input type="checkbox"/> [Non sa] <input type="checkbox"/> [Non risponde] |
| A.12 Il passaggio generazionale è.. | <input type="checkbox"/> In corso [→ Sezione C] <input type="checkbox"/> Non ancora iniziato [→ Sezione E] <input type="checkbox"/> [Non sa] <input type="checkbox"/> [Non risponde] |

[SEZIONE DI SCREENING: STRUTTURA LOGICA PER SCREENING NON GUIDATO DALLE DOMANDE]

| <i>1. CONTINUITÀ IMPRESA:</i> | | |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| CONTINUA | NON CONTINUA | <i>INDECISI SULLA CONTINUAZIONE</i> |
| (→PUNTO 2) | <i>SEZIONE USCITA 1</i> | <i>SEZIONE USCITA 2</i> |

| <i>2. CONTINUITÀ FAMILIARE:</i> | | |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| IN FAMIGLIA | FUORI DALLA FAMIGLIA | <i>INDECISI SULLA FAMILIARITÀ</i> |
| (→PUNTO 3) | <i>SEZIONE USCITA 3</i> | <i>SEZIONE USCITA 4</i> |

| <i>3. STATO AVANZAMENTO PASSAGGIO + INDIVIDUAZIONE SUCCESSORE</i> | | |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| | <i>SUCCESSORE INDIVIDUATO</i> | <i>SUCCESSORE NON INDIVIDUATO</i> |
| <i>PASSAGGIO INIZIATO</i> | <i>SEZ. B</i> | <i>SEZ. C</i> |
| <i>PASSAGGIO NON INIZIATO</i> | <i>SEZ. D</i> | <i>SEZ. E</i> |
| <i>PASSAGGIO CONCLUSO</i> | <i>SEZ. F</i> | - |

[SEZIONE F: PASSAGGIO CONCLUSO]

[mancano circa 11 minuti]

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Parleremo ora di alcuni aspetti relativi alle persone coinvolte e all'azienda. <i>[→ F.1 di seguito]</i></p> | <p><i>[SCHEDA ANAGRAFICA IMPRESA-AZIENDA]</i></p> |
| <p>F.1 Lei, come imprenditore, quale generazione imprenditoriale rappresenta?</p> | <p><input type="checkbox"/> la Prima generazione imprenditoriale</p> <p><input type="checkbox"/> la Seconda <i>[generazione]</i></p> <p><input type="checkbox"/> la Terza <i>[generazione]</i></p> <p><input type="checkbox"/> la Quarta <i>[generazione]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Oltre]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i></p> |
| <p>F.2 Potrebbe dirci il suo titolo di studio? <i>[non leggere le risposte]</i></p> | <p><input type="checkbox"/> <i>[Nessun titolo]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Scuola dell'obbligo]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Diploma corso specializzazione]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Diploma media superiore]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Laurea]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Master]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Altri corsi]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i></p> |
| <p>F.3 Il vostro fatturato del 2005 è stato inferiore ai 0,5 milioni di euro?</p> | <p><input type="checkbox"/> <i>[SÌ] [→ F.5 stessa pagina]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[NO] [→ F.4 di seguito]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde] [→ F.5 stessa pagina]</i></p> |
| <p>F.4 Potrebbe allora dirci se il fatturato è stato</p> | <p><input type="checkbox"/> fino a 2 milioni</p> <p><input type="checkbox"/> fino a 5 milioni</p> <p><input type="checkbox"/> o oltre i 5 milioni di euro?</p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i></p> |
| <p>F.5 Avete avuto collaboratori o dipendenti durante il 2005?</p> | <p><input type="checkbox"/> <i>[SÌ] [→ F.6 di seguito]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[NO] [→ F.7 pg seguente]</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde] [→ F.7 pagina seguente]</i></p> |
| <p>F.6 Mediamente, quanti collaboratori avete avuto durante il 2005? <i>[aperta]</i></p> | <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i></p> |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parliamo ora di alcuni aspetti relativi ai tempi e alla programmazione del passaggio generazionale. | [SCHEDA PASSAGGIO GENERAZIONALE] [PASSAGGIO CONCLUSO] |
| F.7 Secondo lei, qual è l'azione o il momento che ha dato inizio al processo di passaggio generazionale? <i>[domanda aperta; trascrivere la risposta]</i> | |
| F.8 Quanto tempo fa è iniziato...? <i>[il processo di passaggio generazionale?]</i> | <i>[anni]</i> _____ <input type="checkbox"/> <i>[Non sa]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non risponde]</i> |
| F.9 Quanto tempo fa si è concluso? <i>[il processo di passaggio generazionale?]</i> | <i>[anni]</i> _____ <input type="checkbox"/> <i>[Non sa]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non risponde]</i> |
| F.10 Considerata l'età delle persone coinvolte nel passaggio generazionale, pensa che il processo di passaggio sia iniziato... | <input type="checkbox"/> troppo presto <input type="checkbox"/> troppo tardi <input type="checkbox"/> al momento giusto <input type="checkbox"/> <i>[Non sa]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non risponde]</i> |
| F.11 La successione è avvenuta in modo programmato? Ovvero, avete stabilito tempi e modi della successione? | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ]</i> [<i>→ F.12 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> <i>[NO]</i> [<i>→ F.13 stessa pagina</i>] <input type="checkbox"/> <i>[Non sa]</i> [<i>→ F.13 stessa pagina</i>] <input type="checkbox"/> <i>[Non risponde]</i> [<i>→ F.13 stessa pagina</i>] |
| F.12 La programmazione è stata di tipo formale? Avete cioè preparato un documento che indica i tempi e i contenuti della successione? | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ]</i> <input type="checkbox"/> <i>[NO]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non risponde]</i> |
| F.13 Avete gestito il passaggio generazionale completamente all'interno della famiglia? | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ]</i> <input type="checkbox"/> <i>[NO]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non risponde]</i> |
| F.14 Sarebbe stato utile un supporto da parte di enti o soggetti esterni alla famiglia? | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ]</i> <input type="checkbox"/> <i>[NO]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non risponde]</i> |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le chiederemo ora alcune informazioni relative al successore. [<i>→ F.15 di seguito</i>] | <i>[SCHEDA SUCCESSORE] [PASSAGGIO CONCLUSO]</i> |
| F.15 Qual è l'anno di nascita del successore? | <i>[anno] _____ [Non sa/Non risponde]</i> |
| F.16 Il successore è maschio o femmina? | M F |
| F.17 Per quanto tempo il successore ha lavorato nell'azienda di famiglia? | <i>[anni] _____ [Non sa/Non risponde]</i> |
| F.18 Ha avuto esperienze lavorative esterne all'attività di famiglia? | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ]</i> <input type="checkbox"/> <i>[NO]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i> |
| F.19 Qual è il titolo di studio del successore? <i>[Non leggere le risposte]</i> | <input type="checkbox"/> <i>[Nessun titolo]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Scuola dell'obbligo]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Diploma corso specializzazione]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Diploma media superiore]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Laurea]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Master]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Altri corsi]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i> |
| F.20 Chi ha effettivamente scelto il successore? <i>[non leggere le risposte]</i> | <input type="checkbox"/> <i>[L'attuale imprenditore]</i> <input type="checkbox"/> <i>[La Famiglia proprietaria]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Accordo fra soci anche non familiari]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Imposto da soci non familiari]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Altro... specificare:]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i> |
| F.21 Qual è il rapporto di parentela familiare fra lei e il successore? <i>[domanda aperta, prestare attenzione al caso "nipote" ... nonno o zio?]</i> | _____ |

VAI ALLA SEZIONE G pagina seguente

[SEZIONE G: LE CRITICITÀ]

[mancano circa 6 minuti]

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Parliamo ora delle competenze e delle capacità che lei pensa siano necessarie al successore per gestire la sua attività. | <i>[SCHEDA COMPETENZE - CAPACITÀ]</i> | | | | |
| G.1 Ritieni NECESSARIO che il successore abbia la capacità di COMANDO ? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.1.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.2 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.2 stessa pagina] | | | | |
| G.1.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia DIFFICILE per il successore acquisire LA CAPACITÀ DI COMANDO? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |
| G.2 Ritieni NECESSARIO che il successore abbia CAPACITÀ ORGANIZZATIVE ? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.2.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.3 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.3 stessa pagina] | | | | |
| G.2.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia stato o sia DIFFICILE per il successore acquisire LE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |
| G.3 Ritieni NECESSARIO che il successore abbia competenze CONTABILI E FINANZIARIE ? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.3.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.4 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.4 stessa pagina] | | | | |
| G.3.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia stato o sia DIFFICILE per il successore acquisire le competenze CONTABILI E FINANZIARIE ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |
| G.4 Ritieni NECESSARIO che il successore abbia competenze TECNICHE E PRODUTTIVE ? [ovvero il saper fare lo specifico mestiere?] | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.4.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.5 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.5 stessa pagina] | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| G.4.1 Da 1 a 5, quanto ritiene sia stato o sia DIFFICILE per il successore acquisire le competenze TECNICHE E PRODUTTIVE ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |
| G.5 Ritiene sia NECESSARIO che il successore abbia competenze di MARKETING ? | <input type="checkbox"/> [SI] [→G.5.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.6 pagina seguente] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.6 pagina seguente] | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G.5.1 Da 1 a 5, quanto ritiene sia stato o sia DIFFICILE per il successore acquisire le competenze di MARKETING ? | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Quando il successore prenderà il suo posto, dovrà far riconoscere il suo nuovo ruolo dalle persone che hanno rapporti con l'azienda cioè i clienti, i fornitori, i dipendenti e la famiglia. | [SCHEDA LEGITTIMAZIONE] | | | | |
| G.6 Pensa che sia stato o sia difficile per il successore farsi accettare dai CLIENTI? | <input type="checkbox"/> [SI] [→G.6.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.7 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.7 stessa pagina] | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G.6.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia stato o sia difficile? [farsi accettare dai CLIENTI?] | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | | | | |
| G.7 Pensa che sia stato o sia difficile per il successore farsi accettare dai FORNITORI? | <input type="checkbox"/> [SI] [→G.7.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.8 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.8 stessa pagina] | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G.7.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia stato o sia difficile? [farsi accettare dai FORNITORI?] | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |
| G.8 Pensa che sia stato o sia difficile per il successore farsi accettare dai DIPENDENTI? | <input type="checkbox"/> [SI] [→G.8.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.9 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [non pertinente] [→G.9 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.9 stessa pagina] | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| G.8.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia stato o sia difficile? [<i>farsi accettare dai DIPENDENTI?</i>] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] <input type="checkbox"/> [<i>Non pertinente</i>] | | | | |
| G.9 Pensa che sia stato o sia difficile per il successore farsi accettare dalla FAMIGLIA? | <input type="checkbox"/> [<i>SI</i>] [<i>→G.9.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [<i>NO</i>] [<i>→G.10 pagina seguente</i>] <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] [<i>→G.10 pagina seguente</i>] | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G.9.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia stato o sia difficile? [<i>farsi accettare dalla FAMIGLIA?</i>] | <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] <input type="checkbox"/> [<i>Non pertinente</i>] | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Parliamo ora delle CRITICITÀ relative al periodo di “co-abitazione” in azienda fra imprenditore e successore. | <i>[SCHEDA COABITAZIONE]</i> | | | | |
| G.10 Pensa che sia stato o sia un PROBLEMA definire chiaramente i RUOLI reciproci DI IMPRENDITORE E SUCCESSORE? | <input type="checkbox"/> [<i>SI</i>] [<i>→G.10.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [<i>NO</i>] [<i>→G.11 stessa pagina</i>] <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] [<i>→G.11 stessa pagina</i>] | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G.10.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia o sarà DIFFICILE? [<i>definire chiaramente i ruoli reciproci?</i>] | <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] | | | | |
| | <input type="checkbox"/> [<i>SI</i>] [<i>→G.11.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [<i>NO</i>] [<i>→G.12 stessa pagina</i>] <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] [<i>→G.12 stessa pagina</i>] | | | | |
| G.11 Pensa che sia stato o sia un PROBLEMA LA GESTIONE DEI RAPPORTI PERSONALI FRA IMPRENDITORE E SUCCESSORE? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] | | | | |
| G.11.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia o sarà DIFFICILE? [<i>la gestione dei rapporti personali fra imprenditore e successore?</i>] | <input type="checkbox"/> [<i>SI</i>] [<i>→G.12.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [<i>NO</i>] [<i>→Sezione H pagina seguente</i>] <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] [<i>→Sezione H pagina seguente</i>] | | | | |
| | <input type="checkbox"/> [<i>SI</i>] [<i>→G.12.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [<i>NO</i>] [<i>→Sezione H pagina seguente</i>] <input type="checkbox"/> [<i>Non sa/Non risponde</i>] [<i>→Sezione H pagina seguente</i>] | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| G.12.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia o sarà DIFFICILE? <i>[trasmettere le conoscenze e le esperienze al successore?]</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i> | | | | |

VAI ALLA SEZIONE H

[SEZIONE H: IMPORTANZA DEI SERVIZI DI SUPPORTO]

[mancano circa 2 minuti]

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Concludiamo ora il questionario parlando dell'utilità che potrebbero avere alcuni possibili servizi di supporto al passaggio generazionale. | | | | | |
| H.1 Pensa che potrebbero essere utili i servizi di INFORMAZIONE E CONSULENZA LEGALE <i>[cioè quelli riguardanti gli aspetti normativi e legali della successione] ?</i> | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ] [→H.1.1 di seguito]</i> <input type="checkbox"/> <i>[NO] [→H.2 stessa pagina]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde] [→H.2 stessa pagina]</i> | | | | |
| H.1.1 Quanto utili da 1 a 5? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i> | | | | |
| H.2 Pensa che potrebbero essere utili i servizi di INFORMAZIONE E CONSULENZA FISCALE <i>[cioè quelli riguardanti la tassazione della successione] ?</i> | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ] [→H.2.1 di seguito]</i> <input type="checkbox"/> <i>[NO] [→H.3 stessa pagina]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde] [→H.3 stessa pagina]</i> | | | | |
| H.2.1 Quanto utili da 1 a 5? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde]</i> | | | | |
| H.3 Pensa che potrebbero essere utili i servizi di INFORMAZIONE E CONSULENZA PREVIDENZIALE <i>[cioè quelli riguardanti gli aspetti pensionistici della successione]?</i> | <input type="checkbox"/> <i>[SÌ] [→H.3.1 di seguito]</i> <input type="checkbox"/> <i>[NO] [→H.4 stessa pagina]</i> <input type="checkbox"/> <i>[Non sa/Non risponde] [→H.4 stessa pagina]</i> | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| H.3.1 Quanto utili da 1 a 5? | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| H.4 Potrebbe essere utile un AFFIANCAMENTO IN AZIENDA del successore da parte di un consulente esterno? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→H.4.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→H.5 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→H.5 stessa pagina] | | | | | |
| H.4.1 Quanto utile da 1 a 5? | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| H.5 E potrebbe essere utile un SERVIZIO DI FORMAZIONE al successore? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→H.5.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→H.6 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→H.6 stessa pagina] | | | | | |
| H.5.1 Quanto utile da 1 a 5? | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| H.6 Ed infine, potrebbe essere UTILE una BREVE GUIDA PRATICA al Passaggio Generazionale? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→H.6.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→H.7 pagina seguente] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→H.7 pg seguente] | | | | | |
| H.6.1 Quanto utile da 1 a 5? | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| H.7 Ci sono altri tipi di servizi o supporti che pensa potrebbero essere utili per il passaggio generazionale? [aperta] | | | | | | |
| H.8 Secondo lei, quali enti o soggetti sono più adatti a dare un supporto al processo di passaggio generazionale? [aperta] | | | | | | |

H.9 “QUESTA ERA L’ULTIMA DOMANDA CHE VOLEVAMO RIVOLGERE A LEI. SAREMO PERÒ INTERESSATI A FARE ALCUNE DOMANDE AL SUCCESSORE... CI VORRANNO SOLO POCHI MINUTI, COME POTREMO METTERCI IN CONTATTO CON LUI?”

[Appuntare qui sotto l’esito della richiesta ed eventuali note]

[esito richiesta note]

MODULO SUCCESSORE

[SEZIONE G: LE CRITICITÀ]

[tempo totale previsto per il successore: circa 6 minuti]

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Parliamo delle competenze e delle capacità che lei pensa le siano necessarie per gestire la vostra attività. | [SCHEDA COMPETENZE-CAPACITÀ] | | | | | |
| G.1 Ritieni NECESSARIO avere la capacità di COMANDO ? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.1.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.2 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.2 stessa pagina] | | | | | |
| G.1.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia stato o sia DIFFICILE acquisire LA CAPACITÀ DI COMANDO ? | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| G.2 Ritieni NECESSARIO avere CAPACITÀ ORGANIZZATIVE ? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.2.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.3 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.3 stessa pagina] | | | | | |
| G.2.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia stato o sia DIFFICILE acquisire LE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE? | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| G.3 Ritieni NECESSARIO avere competenze CONTABILI E FINANZIARIE ? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.3.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.4 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.4 stessa pagina] | | | | |
| G.3.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia stato o sia DIFFICILE acquisire le competenze CONTABILI E FINANZIARIE? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |
| G.4 Ritieni NECESSARIO avere competenze TECNICHE E PRODUTTIVE? [ovvero il saper fare lo specifico mestiere?] | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.4.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.5 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.5 stessa pagina] | | | | |
| G.4.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia stato o sia DIFFICILE acquisire le competenze TECNICHE E PRODUTTIVE? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |
| G.5 Ritieni NECESSARIO avere competenze di MARKETING ? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.5.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.6 pagina seguente] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.6 pagina seguente] | | | | |
| G.5.1 Da 1 a 5, quanto ritieni sia stato o sia DIFFICILE acquisire le competenze di MARKETING? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <u>Lei, come nuovo imprenditore</u> , avrà dovuto - o dovrà - far riconoscere il suo nuovo ruolo alle persone che hanno rapporti con l'azienda cioè i clienti, i fornitori, i dipendenti e la famiglia. | <i>[SCHEDE LEGITTIMAZIONE]</i> | | | | |
| G.6 Pensa che sia stato o sia difficile farsi accettare dai CLIENTI? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.6.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.7 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.7 stessa pagina] | | | | |
| G.6.1 Da 1 a 5, quanto difficile? [farsi accettare dai CLIENTI?] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| G.7 Pensa che sia stato o sia difficile farsi accettare dai FORNITORI? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.7.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.8 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.8 stessa pagina] | | | | | |
| G.7.1 Da 1 a 5, quanto difficile? [farsi accettare dai FORNITORI?] | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| G.8 Pensa che sia stato o sia difficile farsi accettare dai DIPENDENTI? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.8.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.9 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [non pertinente] [→G.9 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.9 stessa pagina] | | | | | |
| G.8.1 Da 1 a 5, quanto difficile? [farsi accettare dai DIPENDENTI?] | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| G.9 Pensa che sia stato o sia difficile farsi accettare dalla FAMIGLIA? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.9.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.10 pagina seguente] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.10 pagina seguente] | | | | | |
| G.9.1 Da 1 a 5, quanto difficile? [farsi accettare dalla FAMIGLIA?] | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] <input type="checkbox"/> [Non pertinente] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Parliamo ora delle CRITICITÀ relative al periodo di “ co-abitazione ” in azienda fra imprenditore e successore. | [SCHEDA COABITAZIONE] | | | | | |
| G.10 Pensa che sia stato o sia un PROBLEMA definire chiaramente i RUOLI reciproci DI IMPRENDITORE E SUCCESSORE? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [→G.10.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.11 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.11 stessa pagina] | | | | | |
| G.10.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia o sarà DIFFICILE? [definire chiaramente i ruoli reciproci?] | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| G.11 Pensa che sia stato o sia un PROBLEMA LA GESTIONE DEI RAPPORTI PERSONALI FRA IMPRENDITORE E SUCCESSORE? | <input type="checkbox"/> [SI] [→G.11.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→G.12 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→G.12 stessa pagina] | | | | |
| G.11.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia o sarà DIFFICILE? [la gestione dei rapporti personali fra imprenditore e successore?] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | | | | |
| G.12 Ed infine, pensa che sia stato o sia un PROBLEMA LA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE ED ESPERIENZE DA PARTE DELL'IMPRENDITORE? | <input type="checkbox"/> [SI] [→G.12.1 di seguito] <input type="checkbox"/> [NO] [→ G.13 stessa pagina] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [→ G.13 stessa pagina] | | | | |
| G.12.1 Da 1 a 5, quanto pensa che sia o sarà DIFFICILE? [trasmettere le conoscenze e le esperienze al successore?] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| G.13 Pensa che potrebbe essere utile un supporto al passaggio generazionale da parte di enti o soggetti esterni alla famiglia? | <input type="checkbox"/> [SI] <input type="checkbox"/> [NO] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

VAI ALLA SEZIONE H pagina seguente

[SEZIONE H: IMPORTANZA DEI SERVIZI DI SUPPORTO]

[manca 1 minuto]

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Concludiamo ora il questionario parlando dell'utilità che potrebbero avere alcuni possibili servizi di supporto al passaggio generazionale. | | | | | | |
| H.4 Potrebbe essere stato utile un suo AFFIANCAMENTO IN AZIENDA da parte di un consulente esterno? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [<i>→H.4.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [NO] [<i>→H.5 stessa pagina</i>] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [<i>→H.5 stessa pagina</i>] | | | | | |
| H.4.1 Quanto utile da 1 a 5? | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| H.5 E potrebbe esserLe stato utile un SERVIZIO DI FORMAZIONE? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [<i>→H.5.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [NO] [<i>→H.6 stessa pagina</i>] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [<i>→H.6 stessa pagina</i>] | | | | | |
| H.5.1 Quanto utile da 1 a 5? | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| H.6 Ed infine, potrebbe essere stata UTILE una BREVE GUIDA PRATICA al Passaggio Generazionale? | <input type="checkbox"/> [SÌ] [<i>→H.6.1 di seguito</i>] <input type="checkbox"/> [NO] [<i>→H.7 stessa pagina</i>] <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] [<i>→H.7 stessa pagina</i>] | | | | | |
| H.6.1 Quanto utile da 1 a 5? | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> [Non sa/Non risponde] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| H.7 Ci sono altri tipi di servizi o supporti che pensa potrebbero essere utili per il passaggio generazionale? <i>[aperta]</i> | | | | | | |
| H.8 Secondo lei, quali enti o soggetti sono più adatti a dare un supporto al processo di passaggio generazionale? <i>[aperta]</i> | | | | | | |

“QUESTA ERA L’ULTIMA DOMANDA, LA RINGRAZIAMO PER LA COLLABORAZIONE. ARRIVEDERCI”. [FINE QUESTIONARIO]

[SEZIONE DI USCITA 1] L'ATTIVITÀ CESSA IN MODO DEFINITIVO

[mancano non più di 3-4 minuti]

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>U.1 Lei ha figli?</p> | <p><input type="checkbox"/> [SÌ] [→ U.3 stessa pg.] <input type="checkbox"/> [NO] [→ U.2 stessa pg.]</p> |
| <p>U.2 Ha altri familiari o parenti cui potrebbe teoricamente lasciare l'attività?</p> | <p><input type="checkbox"/> [SÌ] [→ U.3 stessa pg.] <input type="checkbox"/> [NO] [→ U.5 stessa pg.]</p> |
| <p>U.3 Perché avete deciso di non continuare l'attività all'interno dell'ambito familiare? <i>[aperta]</i></p> | <p><i>[→ U.4 di seguito]</i></p> |
| <p>U.4 Pensa che un supporto esterno al passaggio generazionale avrebbe potuto facilitare la scelta di continuare con l'attività all'interno della famiglia?</p> | <p><input type="checkbox"/> [SÌ] <input type="checkbox"/> [NO] <input type="checkbox"/> [Non sa] <input type="checkbox"/> [Non risponde]</p> <p><i>[prendere nota di eventuali indicazioni]</i></p> |
| <p>U.5 Perché pensa che nessuno, anche esternamente alla famiglia, potrebbe essere interessato a continuare con la sua attività?</p> | <p><i>[aperta]</i></p> |

“QUESTA ERA L'ULTIMA DOMANDA, LA RINGRAZIAMO PER LA COLLABORAZIONE. ARRIVEDERCI”. [FINE QUESTIONARIO]

