

# Il passaggio generazionale su misura della micro e piccola impresa

*Un convegno di approfondimento con l'Università e un docufilm raccontano la successione nelle pmi*

Il tema del passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più importanti nella vita di un'impresa, tra investimenti sul futuro e apporto emotivo. Secondo la stima di Ascom Confcommercio Bergamo (su dati CCIAA) su 23.652 imprese del settore commercio, turismo e servizi della provincia di Bergamo (14.217 ditte individuali e 9.435 società) il 28,22% delle imprese (pari a 6.675 imprese) ha un titolare o un amministratore che ha 60 o più anni e quindi deve intraprendere probabilmente nei prossimi anni un percorso di ricambio generazionale per dare continuità alla propria impresa, con tutte le difficoltà connesse in quanto ogni società familiare è diversa da un'altra perché ogni famiglia è unica.

Le relazioni tra familiari prevalgono spesso su quelle economiche e le esperienze sono sempre l'una diversa dall'altra.

Temi psicologici, patrimoniali e di dialogo generazionale si intrecciano e rendono la successione una fase molto delicata, al punto che tra le imprese piccole e medio piccole supera la terza

generazione solo il 15-20%, secondo quanto rileva Studio temporary manager (Stm), società specializzata nei servizi di temporary management (dopo aver sondato 300 manager tra C-Level e

quadri direttivi, che hanno vissuto almeno un passaggio generazionale negli ultimi 10 anni). Dalla ricerca è emerso che sono ancora pochi gli imprenditori che decidono di affrontare con il giusto

anticipo il tema: solo il 15%, infatti, ha pianificato il ricambio, indirizzando i familiari verso i percorsi formativi e professionali necessari per la posizione che dovranno ricoprire. E solo il 41% si affida a manager esterni esperti, mentre in oltre la metà dei casi viene gestito direttamente dall'imprenditore senza l'aiuto di persone esterne (39%) o al massimo con il supporto di una persona di fiducia ma non esperta (16%). Inoltre, gli imprenditori nella loro scelta hanno cercato di dare precedenza agli equilibri familiari (per il 69% dei manager) piuttosto che puntare alla competitività dell'impresa.

## **Il convegno**

Per questo Ascom Confcommercio Bergamo ha deciso di dedicare un focus sul tema, a partire dal convegno, realizzato in stretta collaborazione con l'Università degli studi di Bergamo e il suo centro Cyfe (Center for Young and Family Enterprise) per analizzare in profondità tre temi significativi che sono al centro della questione: la delega con i ruoli e le responsabilità, l'affiancamento e il passaggio delle competenze ed infine le aspettative e le aspirazioni delle persone, perché è vero che si parla di continuità delle imprese ma soprattutto di passato presente e futuro delle persone.

Il convegno "Il passaggio generazionale nelle Pmi: dinamiche, aspirazioni, aspettative" e il docufilm "L'impresa familiare tra passato, presente e futuro", promosso dal Gruppo Giovani Imprenditori, rispondono all'obiettivo di raccontare e far emergere le dinamiche e gli aspetti principali di uno dei momenti più particolari della vita di un'azienda a conduzione familiare.

"Il passaggio generazionale è un momento di cambiamento e al tempo stesso di crescita personale sia per chi lascia sia per

chi raccoglie il testimone di un'impresa- commenta Giovanni Zambonelli, presidente Ascom Confcommercio Bergamo-. Passato, presente e futuro si fondono e legano, con un unico filo invisibile, le storie e le esperienze di persone che hanno dedicato la loro

vita – non solo lavorativa – alla costruzione di una visione e di un bene comune. Un progetto fatto di regole visibili e invisibili, di valori dominanti e caratterizzanti, di sogni e prospettive, di

promesse e sacrifici, che coinvolge e mette inevitabilmente a confronto due distinte generazioni”.

Carlo Mazzoleni, presidente della Camera di commercio di Bergamo, ha riportato a tratti anche la sua personale esperienza: “Rappresento la quarta generazione ma ho la quinta già in azienda, quindi sto vivendo il ruolo su tutti i fronti. Il tema del passaggio generazionale ha riempito biblioteche di studi. Decisamente meno esplorato il ricambio tra generazioni calato nelle micro e piccole imprese, dove il passaggio rappresenta aspetti particolari diversi da aziende più strutturate dove sono più persone a detenere cariche di manager. Come ricordava in una bellissima lettera Alberto Falck ai suoi figli ogni generazione è chiamata a rifondare e riscrivere il futuro dell'azienda di famiglia”. Armando Santus della Fondazione Banca Popolare di Bergamo ha sottolineato il valore dell'imprenditoria familiare: “La testimonianza degli imprenditori sancisce il successo del passaggio generazionale. Fare impresa arreca beneficio a tutta la comunità con le ricadute positive che ciò comporta. L'iniziativa è lodevole perché ha fondamento scientifico grazie alla validazione dell'Università degli Studi di Bergamo e del suo centro specializzato Cyfe. Il filmato unisce le emozioni delle varie generazione un aspetto fondamentale del passaggio familiare dove il subentro si fa comunità e condivisione. Il passaggio avrà un buon successo se L imprenditore saprà staccarsi dalla sua impresa come accade a un padre con un figlio alle soglie dell'eta adulta e maturità”. Anche Federica Bruletti

neosegretario generale della Fondazione Comunità Bergamasca ha ribadito l'importanza del tema: "Il tema del passaggio generazionale è cruciale perché porta alla nascita di nuove prospettive senza dimenticare mai il passato. Gli imprenditori coinvolti con la loro testimonianza raccontano al meglio tutto ciò che questo particolare momento per le imprese portano con sé".

Tommaso Minola docente ingegneria gestionale e direttore Cyfe Università degli Studi di Bergamo ha messo in luce le peculiarità dell'imprenditoria familiare: "Non è solo questione di orgoglio italiano e passione: i nostri studi evidenziano come l'azienda familiare sia un valore aggiunto con vero e proprio vantaggio competitivo. L'idea di rifondare l'azienda ad ogni generazione, la capacità di gestire relazione è la pazienza nell'attesa del risultato economico sono dei veri vantaggi. Oggi non si fa impresa da soli: servono testa, cervello energia ma anche cuore. L'impresa familiare ci insegna questa condivisione questo apporto emotivo fatto di aspettative e responsabilità. Essere parte di qualcosa che è venuto prima di noi e che verrà dopo di noi è un valore importante. L'università è consapevole di avere un compito e vuole lavorare su questi asset anche per poter dare il suo supporto al territorio".

Oscar Fusini, direttore Ascom Confcommercio Bergamo, nella presentazione del docufilm, ha messo in evidenza come "Il video fa emergere dal basso aspetti e testimonianze autentiche di ogni tema, mettendo in evidenza la peculiarità delle micro e piccole imprese, spina dorsale del sistema economico bergamasco che ne conta oltre 9mila. Il tema emerge quindi con tutto il suo interesse, coinvolgendo potenzialmente il 97 per cento delle imprese".

Giovanna Campopiano, docente Università degli Studi di Bergamo e Cyfe: "Il docufilm evidenzia la ricchezza delle relazioni, raccontando di un passaggio ricco di sfide ma anche di opportunità. Studi internazionali evidenziano come mettendo a confronto imprese con età Ceo in Italia 94 per cento di over 40 e over 70 ( in altri contesti Ceo hanno meno di 40 anni). L'età di pensionamento medio è di oltre 70 anni, un primato

tutto italiano. Nella maggior parte dei casi chi si appresta a cedere la realtà fatica a pensare a se stesso con "pensione". In Italia prevale la tendenza ad essere ancorati a propria realtà di business . Il ricambio generazionale è un processo lungo che inizia con la selezione di chi sarà designato a portare avanti l'azienda e a rifondarla fino al processo in sè, alla fase del passaggio che deve essere il più fluida possibile . Uno studio internazionale identifica studenti universitari con impresa familiare alle spalle, lasciando emergere chiaramente come chi abbia un'impresa di famiglia abbia buone possibilità di intraprendere carriera imprenditoriale o fondando una start up o mandando avanti attività di famiglia".

Trasmettere il bagaglio di conoscenze non scritte consente di portare azienda e business ad avere successo nel tempo: "La formazione assume un ruolo centrale nel passaggio generazionale, specie se la scelta di successione avviene in famiglia. Talvolta si costruisce un percorso formativo in linea con quelle d'azienda, ma anche trasversali come accade con l'ingegnere che decide di mandare avanti la macelleria di famiglia (la Macelleria Cazzaniga di Canonica d'Adda, ndr.). La terza fase del passaggio avviene con la vera e propria consegna dell'azienda: come accade con la panetteria rilevata da due ragazzi ( Panificio di via Rocca di Urganò, ndr).

## **Il docufilm**

Con Indie Studio e l'associazione culturale Art Maiora di Bergamo, grazie alla collaborazione del gruppo Giovani Imprenditori, è stato realizzato il docufilm "Impresa familiare tra passato, presente e futuro", in cui, attraverso dieci interviste, vengono raccontate e fatte emergere le dinamiche e gli aspetti principali di questo delicato percorso. Le attività coinvolte sono 10 e appartengono al settore dell'ospitalità, del commercio, dei servizi e dell'ambulato. L'intento è quello di essere di aiuto agli imprenditori, studiando in profondità casi nei quali si è o si sta consumando il ricambio generazionale per isolarne punti di forza, criticità e buone prassi. Rispetto a un tema che rende ogni esperienza diversa

l'una dall'altra, è infatti fondamentale avere metodo anche per la selezione delle buone pratiche e dei consigli giusti per affrontarlo, senza improvvisare, ma pianificando.

Partecipano al docufilm:

□ Macelleria Cazzaniga Elio snc di Canonica d'Adda: Nicola Cazzaniga e il papà Elio

□ Socaf Spa di Osio Sotto: Sara Carrara e il papà Marino

□ Abbigliamento Cadei di Credaro: Silvia Cadei e il papà Giovanni

□ Interconsult srl Medical Division di Caravaggio: Giorgio Franzosi e la mamma Anna  
Cremaschi

□ Albergo Ristorante Sporting di Endine Gaiano: Guido Bolandrina e il papà Luciano

□ Albergo Ristorante da Giorgio di Ardesio: Romina e Neomi Fornoni e la mamma

Annunciata Morstabilini

□ Polleria Rosticceria Colleoni di Terno d'Isola: Francesca Felini e il papà Giancarlo Colleoni

□ Panificio di via Rocca di Urgnano: Giulia Carlessi, il fidanzato Samuele Marinoni e il papà  
Erminio Carlessi

□ Bar Giass di Verdellino: Consuelo Giassi e il papà Luigi

□ Spaccio del Parmigiano di Bergamo: Roberta Grisenti e la mamma Fernanda Mazzoli