

# IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



Il futuro  
è oggi

Strategie  
*per affrontare  
adesso  
il 2030*

# sommario

IL FUTURO È OGGI. STRATEGIE PER AFFRONTARE ADESSO IL 2030 \_\_\_\_\_ 03

## STORIE DI IMPRESA

GIANNA CONTI:

«IN AZIENDA MI LASCIO TRAVOLGERE DALLA PASSIONE. I CLIENTI? LI COCCOLO» \_\_\_\_\_ 06

IL CLIENTE CERCA RELAZIONI, MA SOLO L'8% DELLE IMPRESE SA ASCOLTARLO \_\_\_\_\_ 12

CIBITEX SRL: «QUALITÀ SÌ, MA A FARE LA DIFFERENZA È IL SERVIZIO POST-VENDITA » \_\_\_\_\_ 16

IL POST-VENDITA NON È UN COSTO, È L'ASSET CHE FIDEALIZZA IL CLIENTE \_\_\_\_\_ 22

IL FUTURO È OGGI \_\_\_\_\_ 26

## I NOSTRI SPECIALI - IL FUTURO È OGGI.

PMI: CRESCERE, DIGITALIZZARE E COINVOLGERE I LAVORATORI PER COMPETERE \_\_\_\_\_ 28

AZIENDE ANTI-LOW COST: 3 MOSSE PER RESTARE COMPETITIVI \_\_\_\_\_ 32

ISTITUZIONI E FILIERA CORTA, COME GLI ENTI LOCALI POSSONO SOSTENERE LE IMPRESE \_\_\_\_\_ 34

COME COSTRUIRE ALLEANZE LOCALI CHE MIGLIORANO TEMPI E MARGINI \_\_\_\_\_ 40

I GIOVANI CONSUMATORI SONO L'ALLEATO INATTESO DELLE AZIENDE \_\_\_\_\_ 46

PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE PMI: VINCE LA LEADERSHIP DIFFUSA \_\_\_\_\_ 52

ASCOLTO RECIPROCO E MENTE LUCIDA PER PASSARE IL TESTIMONE \_\_\_\_\_ 58

QUANDO LA PERDITA DEL "SAPER FARE" METTE A RISCHIO IL FUTURO DELL'IMPRESA \_\_\_\_\_ 62

IL VALORE DEL SAPERE ESPERIENZIALE:

LA CONOSCENZA CHE NON SI TRASMETTE CON I TUTORIAL \_\_\_\_\_ 68

CAMBIARE LEADERSHIP: DIECI MOSSE PRATICHE CHE EVITANO CRISI \_\_\_\_\_ 72

GRADUALITÀ: LA CHIAVE PER GESTIRE E SUPERARE

I CONFLITTI NELLA TRANSIZIONE GENERAZIONALE \_\_\_\_\_ 78

Magazine di informazione delle piccole e medie imprese

Viale Milano 5 - Varese

Tel. 0332 256111

[www.impreseterritorio.org](http://www.impreseterritorio.org)

# Il futuro è oggi

## Strategie per affrontare il 2030

Il 1816 è stato un anno senza estate. Un anno prima, il Monte Tambora in Indonesia aveva eruttato con una violenza tale da sconvolgere i sistemi meteorologici di un mondo non ancora globalizzato. Le conseguenze economiche e sociali furono globali: raccolti distrutti, carestie, instabilità politica. Un'attività geologica capace di ridisegnare equilibri consolidati.

Oggi viviamo in un'epoca dove gli eventi stressanti si susseguono con una frequenza che non lascia il tempo di riprendersi completamente prima del colpo successivo. Ma c'è una differenza cruciale tra chi attraversa le crisi mantenendo solidità e chi invece perde competitività fino a uscire dal mercato. Non è una questione di fortuna. È una questione di lucidità: distinguere le cause improvvise, quelle che accelerano il cambiamento ma stimolano nuova creazione, da quelle durevoli, che rappresentano una fragilità strutturale per le imprese.

Il 2030 non si pianifica nel 2030. Si pianifica oggi. Perché le imprese che crescono non sono quelle che reagiscono quando il cambiamento è evidente a tutti, ma quelle che intuiscono da che parte va il mondo prima che diventi una notizia.

Se provassimo a mettere in fila le crisi recenti, verrebbe fuori un elenco che inizia con la crisi post-11 settembre del 2001, poi la crisi finanziaria globale del 2007-2008, la crisi del debito sovrano dell'Eurozona del 2011, la crisi da Covid-19 del 2020, la crisi inflazionistica del 2022, la crisi Ucraina. L'elenco è infinito e aggiornabile mese per mese.

I dati Cerved raccontano questa selezione naturale con numeri precisi: più 9,8% di crisi aziendali nel 2023, più 17,2% nel 2024, più 10,1% previsto per il 2025. Sono numeri che descrivono una costante selezione che vede sopravvivere le imprese che riescono a cambiare, ma che al sistema economico costa in termini di Pil, occupati e competenze perse.

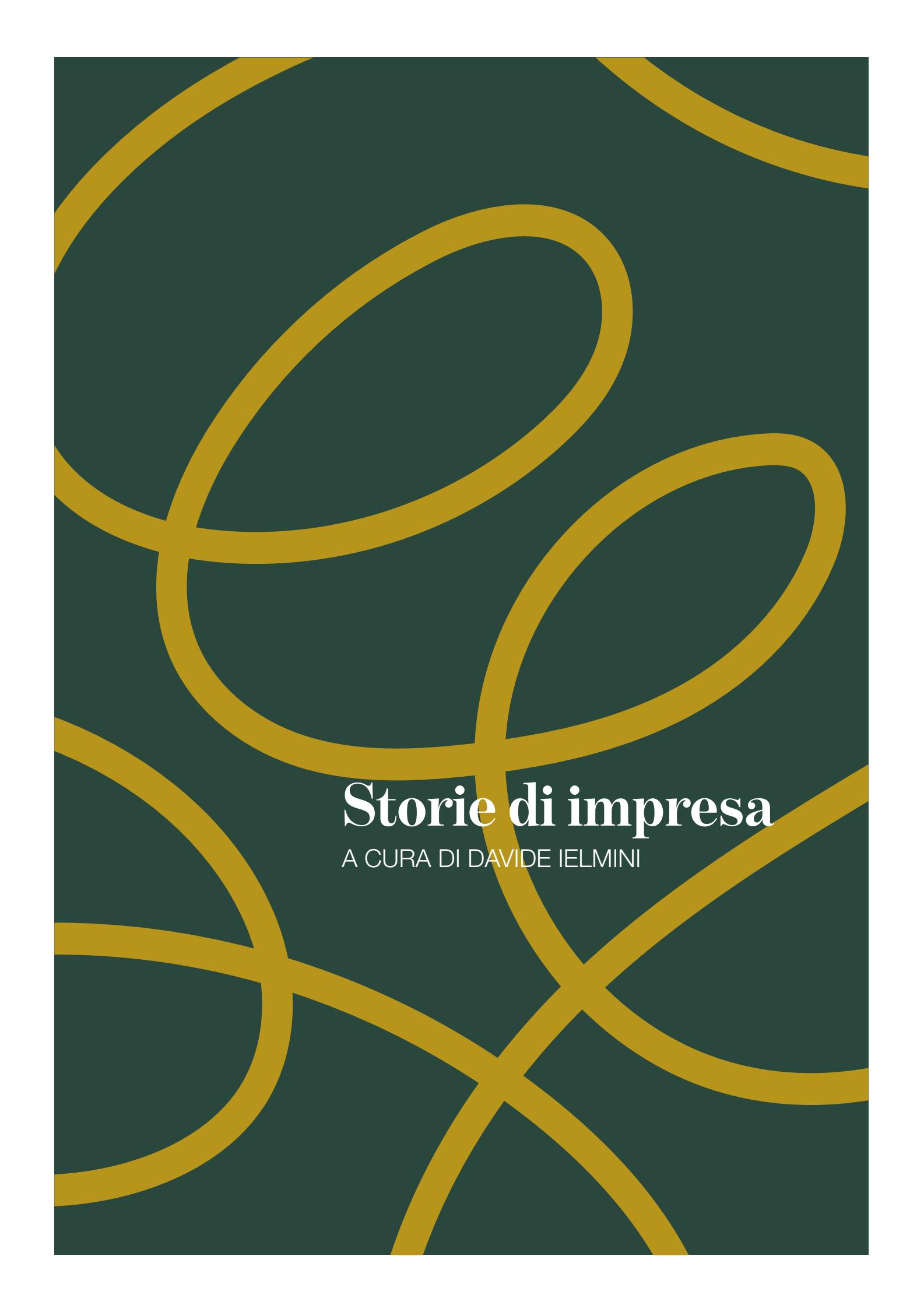
Nel 2019 pochissime imprese avevano pensato alla resilienza delle filiere. Poi è arrivato il Covid. Chi aveva costruito relazioni solide con fornitori locali ha retto l'urto. Gli altri hanno scoperto che l'efficienza estrema è fragilità estrema. Chi inizia oggi insegue. Chi aspetta il 2026 per muoversi rischia di trovarsi fuori mercato.

I costi energetici sono strutturalmente cambiati. Non torneranno ai livelli precisi. Le imprese che oggi investono in efficienza energetica stanno costruendo un vantaggio competitivo duraturo. Chi aspetta sta scommettendo contro la storia e contro la geopolitica.

Il capitale umano è sempre più scarso e selettivo. Le competenze specifiche, la capacità di innovare, la flessibilità nell'adattarsi ai cambiamenti tecnologici sono asset che si costruiscono nel tempo, non si comprano quando servono.

Migliaia di imprese devono affrontare il passaggio generazionale. Non è un tema procedurale. È un tema di continuità e crescita. Il passaggio generazionale richiede anni. Chi inizia oggi per completarlo nel 2028 ha una timeline ragionevole. Chi aspetta il 2028 scoprirà che i tempi sono stretti. È giusto agire sulle cause improvvise che accelerano le crisi. Ma è necessario farlo anche su quelle durevoli. Le cause interne, liquidità al limite, modelli di business che rendono meno, mancanza di innovazione, sono visibili, misurabili, affrontabili. È strategicamente molto più efficace affrontare le cause interne e durevoli che permettono ad ogni crisi esterna di diventare determinante.

**Il futuro è oggi. E chi lo capisce, cresce.  
Chi aspetta, perde competitività.**



# Storie di impresa

A CURA DI DAVIDE IELMINI

Gianna Conti:

# «In azienda mi lascio travolgere dalla passione. I clienti? Li coccolo»



GUARDA IL VIDEO »

Vivace e sempre concentrata su trend e obiettivi, Gianna Conti – Sales Manager per l'Italia della Lame Fittings Srl e moglie del titolare Lucio Brazzo, Production Manager – entra nel vivo della sua vita imprenditoriale con una determinazione che infonde coraggio. Nonostante «arrivi al venerdì con una stanchezza enorme sulle spalle, il lunedì ricomincio con la stessa energia e la stessa voglia di buttarmi nella mischia perché ogni giorno è diverso: trovare nuove soluzioni, porsi nuovi obiettivi, accorgersi di aver fatto un passo in più, stimolare il contatto con i clienti e, soprattutto, convincerli ad acquistare i nostri prodotti è una inesauribile spinta motivazionale. Nostra figlia Alessandra non ha ancora deciso se entrare in azienda perché, da sempre, dice di non voler essere “la figlia di papà”. Semmai dovesse concludere la sua esperienza da controller cost in un’azienda di Milano (è laureata in Economia e Direzione aziendale), le porte sono aperte. Ma per fare ciò che faccio io dovrebbe avere la mia stessa passione».

Una parola inscalfibile, questa, che descrive a pieno titolo la cura e la precisione che si ritrovano nel core business dell’azienda: raccordi forgiati in acciaio al carbonio, legato e inossidabile utilizzati nei settori del gas, del petrolio, del nucleare, acqua e infrastrutture.

## IL PROFUMO DELLA MECCANICA E IL MOTO TRAVOLGENTE DEL LAVORO

E’ questa l’anima di questa azienda di Jerago con Orago fondata nel 1961

**GIANNA CONTI**  
Lame Fittings Srl

da un'idea di Angelo Brazzo, papà di Lucio e suocero di Gianna: «L'azienda nasce come raccorderia e – ricorda Gianna Conti – per Angelo l'odore della meccanica era come un profumo. Un garage, l'economia che traina, la voglia di ricostruire l'Italia: alle sei della mattina mio suocero era già in officina e staccava alle 22, sabato e domenica compresi. Il giorno prima di lasciarci era ancora qui a montare bocchettoni». L'impresa è come una figlia: le stai accanto fino all'ultimo per cercare di offrirle tutte quelle certezze che, poi, la aiuteranno a crescere anche in futuro. Così ha fatto Angelo Brazzo, e così stanno facendo Lucio e Gianna. Che aggiunge: «Mia marito avrebbe voluto dedicarsi al professionismo su auto e moto, ma già ai tempi delle scuole elementari tutte le mattine faceva capolino in azienda. Io, impiegata in una concessionaria, mi sono lasciata travolgere dalla passione del lavoro dedicandomi da subito alle vendite. E anche nei momenti più bui – non dimenticherò mai la crisi petrolifera in Italia del 1973 e la pandemia da Covid – non abbiamo mai mollato di un centimetro».

## **SINGAPORE, DUBAI MA ANCHE ARABIA SAUDITA**

Con venticinque collaboratori, in questi ultimi anni la Lame Fittings Srl ha investito tantissimo in nuove tecnologie e tecniche di vendita perché «se un tempo non serviva preparare preventivi su preventivi, oggi i clienti devono essere coccolati. Anche quelli con cui si lavora da tanto e che chiedono solo due o tre articoli speciali: arriva l'ordine e ci si organizza per evaderlo nel più breve tempo possibile. Così, siamo riusciti ad agganciare mercati che pensavamo fossero irraggiungibili: ora lavoriamo anche per l'Arabia Saudita, dove stanno costruendo tre città intere e hanno un gran bisogno di tubi. Singapore e Dubai, invece, sono nostri clienti da tantissimo tempo.



Gli anni Sessanta sono lontani: allora, da qui partivano ogni settimana tre autoarticolati colmi di raccordi».

## **FILIERA TRACCIATA, MA VELOCITÀ E SERVIZIO FANNO LA DIFFERENZA**

Le materie prime da filiera europea tracciata, l'alta attenzione ai costi e la dinamicità permettono all'azienda di contrastare anche quel 50-60% di competitor esteri che acquista dal mercato asiatico: «La Lame Fittings Srl è italiana ed europea. Veloce, agile ed elastica: all'interno della filiera i prezzi contano, ma non sono da meno i tempi di consegna. A fare la differenza nel prossimo futuro saranno sempre più l'inventiva da un lato e la completezza del servizio al cliente dall'altro. Abbinati alla diversificazione dei prodotti e alla tenuta sui costi. In sintesi, l'innovazione si deve legare all'alta qualità del prodotto e alla velocità di esecuzione. Poi, la formazione dei collaboratori ad una produzione responsabile. Perché se un'azienda va bene, vanno bene tutti», prosegue Gianna Conti.

## **ULTIMO ASSUNTO, UN OPERAIO DI 45 ANNI. AZIENDE E SCUOLE SI DEVONO PARLARE**

Da qui alle scuole, il passo è breve. Sono mesi che Confartigianato Imprese e Territorio racconta, con inchieste dedicate, il problema della mancanza di manodopera nelle aziende. E la Lame Fittings Srl non fa difetto: qui si cercano operai capaci e responsabili, «ma le persone affidabili sono sempre meno», incalza la titolare. Il problema? «Non si portano le aziende negli istituti scolastici e così i colletti bianchi superano da anni i colletti blu. E allora mi chiedo: nelle nuove generazioni manca la volontà o la forza di mettersi alla prova? Pensai che l'ultimo acquisto della Lame ha 45 anni!».

## **LA GIORNATA DI UNA SALES MANAGER TRA MAIL E VISITE AI CLIENTI**

Da trent'anni in azienda, Gianna Conti contagia con un entusiasmo dilagante: «La prima cosa che faccio quando mi sveglio la mattina è controllare le mail: ci sono clienti ai quali ho fatto il filo a lungo e sono curiosa di capire cosa pensano. Certo, se c'è un ordine sono più contenta». La commessa, però, è il risultato di un processo articolato fatto di conoscenza delle persone, di attenzione alle loro esigenze e di incontri personali che non devono mancare: «Ai clienti che servi da tanti anni devi sempre garantire risposte e consegne veloci. Ma spesso devi prendere l'aereo, o l'auto, e andare da loro: ecco perché una buona parte del nostro tempo è dedicato ai viaggi. A volte accade che si faccia un passo in più, così come è capitato con un nostro cliente di Torino che si affida alla Lame da trent'anni: è quasi un amico, i rapporti sono diventati meno formali e si è creato un rapporto di assoluta fiducia. I nuovi clienti, invece, li conquisti con il prezzo e il servizio. Loro ti dicono: perché dovrei lasciare un mio fornitore con il quale lavoro benissimo? Risposta: perché qui non trovi solo competenze e qualità, ma anche una squadra che ti assiste nelle urgenze e offre un servizio a trecentosessanta gradi».

Come si facilita la capacità di risposta della Lame Fittings Srl? Con un magazzino dove sono raccolti seimila e cinquecento articoli diversi. Ancora Gianna Conti: «Soddisfiamo le richieste on-demand: il magazzino assorbe tempo ed economie, ma averlo è fondamentale. Se su cento prodotti ne hai ottanta a disposizione, il vantaggio è indiscutibile».



# Il cliente cerca relazioni, ma solo l'8% delle imprese sa ascoltarlo



Il cliente non vuole più solo un prodotto, ma fiducia e coinvolgimento. Eppure il 70% delle imprese resta nella fase iniziale della customer experience. La sfida è culturale: ascoltare meglio

Il cliente, come lo si intendeva una volta, non c'è più. Meno fedele rispetto al passato, più informato e più esigente non cerca solo un prodotto, ma relazioni. E' una questione di fiducia, nella quale la formula contatto-contratto si evolve passando dalla semplice vendita di un bene ad un percorso più strutturato di coinvolgimento condiviso. Così, le imprese non solo devono "fare bene", ma "fare meglio ogni mese".

La transizione economica cambia pelle e le promesse commerciali si trasformano attraverso la trasparenza, l'ascolto e la continuità. Ma la relazione non è il solo "canale": la comunicazione e la capacità di convincere devono allearsi all'interpretazione dei segnali e alla loro comprensione. Quindi, parlare meno e ascoltare meglio.

E proprio l'ascolto, insieme alla relazione, è una fra le leve fondamentali sulle quali si basa questo cambiamento culturale nel quale la stessa relazione può trasformarsi in prodotto. Come? Innanzitutto, l'impresa deve capire come si sente il cliente in ogni fase del percorso, quali emozioni si devono trasmettere, quali incomprensioni possono essere evitate, o eliminate, e come si può arrivare al momento "wow". È questo il punto: un confronto condiviso tra imprenditore e cliente, se condotto nel tempo con tenacia e determinazione, porta a miglioramenti continui e costanti. La pietra portante di questa architettura è la fiducia che, per resistere negli anni, richiede coerenza tra ciò che si dice e si fa, nelle scelte e nell'assunzione delle responsabilità. Da evitare, sempre e comunque, la tentazione di considerarsi "amici del cliente". Piuttosto, partner o consulenti. Senza

dimenticare l'importanza del business, in questi ultimi anni alcuni imprenditori hanno iniziato a lavorare su una prospettiva diversa. Cioè, proporre al cliente una nuova visione del prodotto nel quale si può riconoscere e che vuole condividere. Allora, da destinatario "passivo" il cliente si trasforma in partner attivo che diventa protagonista del prodotto perché inserito nella sua creazione. Un alleato in quella costruzione del valore dove gli errori diminuiscono e le aspettative hanno un livello sempre più alto di soddisfazione.

Ecco un nuovo "modello di cliente" al quale vengono riconosciute conoscenze ed esperienze e un ampio spazio di manovra, che viene ascoltato ed è integrato nella definizione del prodotto, capace di offrire un contributo reale a ciò che l'impresa produrrà per lui. Un risultato, questo, che rientra in quella logica relazionale che se da un lato si basa sulla tecnologia, dall'altro si apre sempre più all'incontro fisico. Telefonate, mail, messaggi WhatsApp, Crm evoluti, chatbot, piattaforme di analisi dei dati rappresentano solo una parte di ciò che è il lavoro di un'impresa per poter rispondere e accompagnare i clienti. Profilarne le esigenze e i gusti, e anticiparne i bisogni, è fondamentale, ma la tecnologia da sola non basta. A fare la differenza è l'aspetto fisico della relazione: l'incontro, il confronto, la stretta di mano, i chilometri in auto o in aereo. L'ascolto si declina in azione, ma anche in questo caso si deve evitare l'errore di sbilanciare gli equilibri tra il digitale e il fisico: il primo, mantiene il ritmo perché permette di tenere aperta una via di comunicazione costante nel tempo, mentre il secondo crea un salto di qualità. Se il contatto da remoto è efficiente e immediato, quello

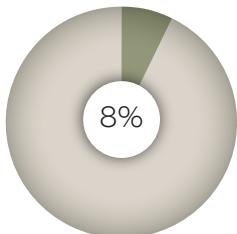
in presenza porta alla costruzione di una relazione densa che trasforma impresa e cliente e genera nuove prospettive. Efficienza e profondità sono facce della stessa medaglia: solo così le richieste possono essere interpretate nel dettaglio attraverso una loro accurata personalizzazione.

Seppur il rapporto possa diventare sempre più stretto e soddisfacente per entrambe le parti, i ruoli dell'imprenditore e del cliente continuano ad essere ben distinti. La velocità di cui parlano le imprese, che coinvolge tanto le decisioni quanto la produzione, è una priorità nel mondo di oggi: il cliente chiede risposte immediate e aggiornamenti costanti, test e prototipi, feedback e miglioramenti continui per ottenere prodotti che siano anche il risultato di un'esperienza. È la “nuova grammatica delle relazioni”, nella quale il cliente si segue e dove il rischio di “abbandono” c'è, ma solo di fronte a risposte poco chiare, passaggi burocratici complessi, aggiornamenti mancati o ad una ansia da prestazione che considera solo ed esclusivamente la velocità.

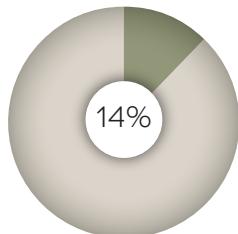
In questa costruzione, customer support, customer service e customer success sono integrati fra loro per risolvere i problemi, accompagnare il cliente e abilitare la crescita sostenibile dell'azienda, assicurando che i clienti raggiungano i loro obiettivi usando i prodotti/servizi. Tra fedeltà e soddisfazione, il cliente diventa un asset strategico perché il prodotto non ha solo un valore economico, ma anche esperenziale. A questo punto, la competizione sul prezzo può essere considerata un residuo del passato: la ricerca di identità e significati, insiti nel percorso che porta alla realizzazione del prodotto, sembra essere un punto di non ritorno nella proposta di valore dell'impresa.

## I DATI SULLA CUSTOMER EXPERIENCE

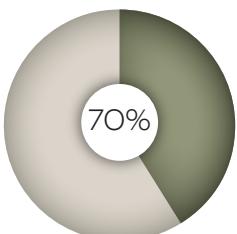
SECONDO I DATI 2024 DELL'OSSEVATORIO DEL POLITECNICO DI MILANO



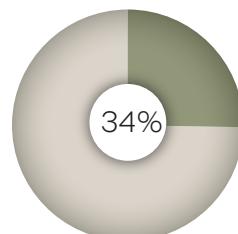
SOLO L'**8%** DELLE AZIENDE, COMPRESE LE PMI DEL MANIFATTURIERO, HA UN **APPROCCIO "MATURO"** ALLA CUSTOMER EXPERIENCE (CX)



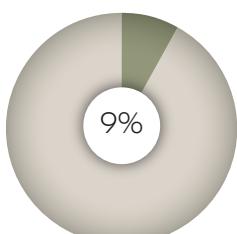
IL **14%** È "PROMETTENTE"



PIÙ DEL **70%** È NELLA FASE INIZIALE



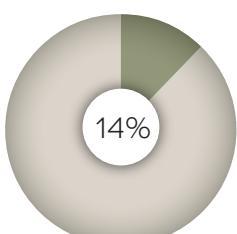
IL **34%** DELLE IMPRESE HA ADOTTATO PIATTAFORME DIGITALI PER GESTIRE I DATI DEI CLIENTI



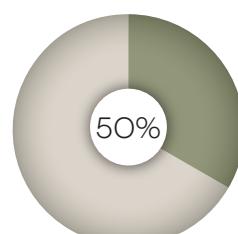
IL **9%** HA DATO IL VIA AD UN **PROGETTO DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE** NELLA CX



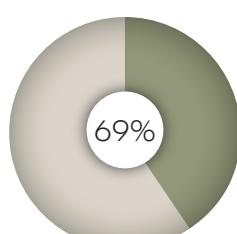
**DUE AZIENDE SUE TRE** HANNO UN RAPPORTO CON I CLIENTI LIMITATO ALLO **SCAMBIO DI INFORMAZIONI TECNICHE O COMMERCIALI**



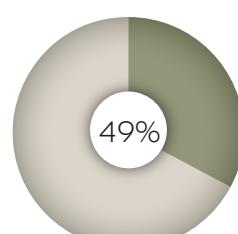
IL **14%** HA UN RAPPORTO EVOLUTO BASATO SU SUPPORTO E ASCOLTO RECIPROCO E **RACCOGLIE DATI AVANZATI** SUL CLIENTE



PIÙ DEL **50%** CONSERVA **INFORMAZIONI** SPARSE IN DATABASE DIVERSI O FOGLI EXCEL



IL **69%** DELLE AZIENDE **NON HA UNA FIGURA DEDICATA** AI PROGETTI DI CX



IL **CUSTOMER CARE** È L'AREA PRIORITARIA PER IL **49%** DELLE AZIENDE CHE UTILIZZANO L'IA

Cibitex Srl:

# «Qualità sì, ma a fare la differenza è il servizio post-vendita»



GUARDA IL VIDEO »

«Tempestività e servizio fanno la differenza»: poche parole, ma dette come se fossero legge scolpita nella pietra, raccontano l'oggi e il domani della Cibitex Srl. Milena Cortiana, Ceo dell'azienda, è entusiasta e determinata, riflessiva e istintiva, fiduciosa e caparbia.

Anche quando si trattò di entrare in azienda per proseguire la gestione della società fondata dal padre Giovanni Cortiana.

## CINQUANT'ANNI DI CAMBIAMENTI

Dopo cinquant'anni l'azienda è ancora a Solbiate Olona dove, nel 1975, Gianni Cortiana e Gianni Besana realizzano un sogno grazie alla loro esperienza di commerciali e tecnici alla Metalmeccanica della famiglia Comerio di Busto Arsizio. La Lombardia, cuore del comparto tessile grazie anche al traino delle imprese seriche comasche, vive un vero boom della meccanica applicata al settore. Società di rappresentanza prima, e realtà produttiva dal 1984, la Cibitex Srl si trasforma presto in officina meccanotessile ed entra nel business degli impianti Sanfor (finissaggio tessile), il trattamento meccanico-fisico di stabilizzazione dimensionale sull'ordito dei tessuti (sanforizzazione) che deve il nome al suo inventore, Sanford Lockwood Cluett.

## UNA NATURALE VOCAZIONE ALL'EXPORT

Giovanni Cortiana scopre la sua anima imprenditoriale e guarda da subito al di là dei confini italiani: Francia, Olanda e Svizzera sono le prime tappe di un'azienda che, nel 1992, viene premiata dalla Camera di Commercio di Varese come "virtuosa nell'export".

Con la scomparsa di Besana si vivono momenti di riorganizzazione. Agli inizi del duemila, Milena Cortiana e il fratello Marco prendono le redini della so-



**MILENA CORTIANA**  
Ceo di Cibitex Srl

cietà con il supporto del resto della famiglia del fondatore. Presenti in Cibitex Srl, anche generi e nipoti.

### **ESASYLINE: TUTTO CIO' CHE SERVE IN 110 MQ**

L'exploit aziendale prosegue proprio nel solco dell'innovazione con "easyLine", una linea che alloggiata in poco più di 100 mq (easyTex Lab) riunisce una unità di avvolgimento e svolgimento (easyWind), un sistema di lavaggio professionale progettato per piccoli e medi volumi stampati in digitale (easyWash), un processo di vaporizzazione su tessuti stampati con inchiostrti reattivi e acidi (easySteam), una unità compatta per il pretrattamento e l'asciugatura di tessuti stampati con inchiostrti acidi, reattivi o a pigmento (easy Coat Dry). A tutti gli effetti, un laboratorio "tascabile" «nato grazie a Horizon 2020 e premiato dall'Unione europea come "progetto innovativo nel campo della sostenibilità": una tra le tante macchine che fanno parte della linea è stata installata alla Epson di Los Angeles, mentre altre sono state acquistate da Università, accademie e istituti italiani che offrono percorsi di studio nel settore della moda e del tessile», racconta la titolare.

### **DOPO IL COVID E' CAMBIATO TUTTO. ED ORA CI SONO I DAZI DI TRUMP**

Nel tessile, il passaggio alla stampa digitale non è di questi ultimi anni. Molti imprenditori l'hanno scelta perché si dimostra una soluzione strategica alle richieste di velocità, contenimento dei costi, agilità produttiva. «Perché dopo il Covid tutto è cambiato – racconta Milena Cortiana – e tanto sta cambiando in questi ultimi tempi: il 2025 era iniziato in modo più che positivo, poi sono arrivate le prime mail con le quali i clienti chiedevano la sospensione dell'ordine. I dazi al 15% di Donald Trump, il 40% di dazio aggiuntivo su



trasporto e assicurazione e la svalutazione del dollaro non ci fanno dormire sonni tranquilli».

### **FATTURATO ESTERO AL TOP E TECNICI SUL POSTO**

Facile pensarlo quando si parla di un'azienda che esporta il 99% delle proprie macchine nei Paesi extra Ue e con il 60% di fatturato estero in Bangladesh e Pakistan: «Sono i mercati di riferimento del Denim, tessuto dal colore blu indaco, particolarmente resistente e che tutti conoscono grazie ai jeans», incalza la Ceo. E proprio in questi due Paesi, la Cibitex Srl ha fatto un passo in più: «Per essere ancora più performanti abbiamo formato meccanici ed elettronici del posto (abbiamo anche spedito occhiali virtuali e intelligenti per agevolare il supporto dei nostri tecnici e degli ingegneri del customer service in Italia) per soddisfare in tempi brevissimi le esigenze dei clienti. Oggi, abbiamo una squadra di tecnici perfettamente formati, e operativi, in Bangladesh, Pakistan e in Turchia».

### **UNA POLITICA INDUSTRIALE A MISURA DI PMI RISOLVEREBBE TANTI PROBLEMI**

A lamentare l'assenza di una vera politica industriale per le piccole imprese è Milena Cortiana: «I nostri maggiori competitor sono le imprese tedesche, che alle spalle hanno tutto il peso e la potenza del Paese Germania con banche e uffici di rappresentanza in tutto il mondo. Nome e prestigio fanno la differenza. La Cibitex Srl propone macchine tecnicamente valide, taylor made e ad un prezzo competitivo rispetto a quelle tedesche, garantendo anche assistenza post-vendita con tecnici che raggiungono il cliente ovunque si trovi, risposte e pezzi di ricambio entro le 24 ore: senza una politica industriale, però, le imprese italiane non sono tutelate e le marginalità non possono durare a lungo. «Per poter essere presenti in paesi dove il tessile ha ormai le grandi produzioni abbiamo dovuto lavorare con banche straniere per le conferme delle lettere di credito», sottolinea la Ceo.

## **PERCHE' INVESTIRE SULLE EQUIPE DI PROFESSIONISTI**

Impresa che da sempre si pone l'obiettivo di offrire soluzioni innovative ai propri clienti, la Cibitex Srl non può fare a meno – ma questo è un filo rosso che cuce fra loro tutte le imprese – di figure professionali che siano all'altezza delle sfide dei mercati. Non basta più avere un'idea per battere i concorrenti, e non è più sufficiente studiare e progettare nuovi prodotti. La realizzazione di una macchina, seppur customizzata, deve abbinarsi al servizio post-vendita e alla consulenza. Ecco perché in questa impresa si è passati dal concetto di squadra a quello di equipe, dove tutte le specializzazioni collaborano secondo una logica di integrazione di saperi ed esperienze: ingegneri, elettronici per lo sviluppo dei software 5.0 e meccanici ed esperti in elettronica in outsourcing (ci si affida a imprese del territorio spesso a chilometro zero) sono il vero punto di forza di questa realtà.

Ma di ingegneri progettisti e di elettronici non se ne ha mai abbastanza, e queste sono le figure di cui ha sempre più bisogno la Cibitex Srl per mantenere alto il proprio livello di innovazione. Perché farlo? Perché, dice la Ceo, «noi rappresentiamo l'Italia all'estero».

## **I PROGETTI PER IL 2030**

Per i comuni mortali sembra una data lontana, mentre per un imprenditore è questione di un attimo. E' per questo che la Cibitex Srl si sta già preparando: «Una fra le scommesse più importanti è il monitoraggio costante e sempre più attento dell'ambito finanziario dell'impresa aggiunge Milena Cortiana -. Le banche, ormai, valutano un'azienda con gli algoritmi e noi dobbiamo essere pronti. Poi, ragioneremo anche sull'eventualità di affidarci ad un manager esterno: un'azienda è un'entità in continua trasformazione e deve seguire i cambiamenti repentina dei mercati con la giusta preparazione e organizzazione e i giusti strumenti. In ultimo, svilupperemo macchinari sempre più sostenibili: questo è da sempre un nostro must, la strada è già stata tracciata e il miglioramento dovrà essere continuo e costante».



# Il post-vendita non è un costo, è l'asset che fidelizza il cliente



Mantenere un cliente costa fino a sette volte meno che acquisirne uno nuovo. Il post-vendita non è un costo ma l'asset strategico che distingue chi fidelizza da chi perde terreno

Acquisire un nuovo cliente costa da cinque a sette volte di più che mantenerne uno esistente: lo dice Philip Kotler, uno tra i massimi esperti mondiali di marketing.

Le imprese, che non sempre si possono permettere investimenti nelle strategie di vendita e nelle ricerche di mercato, da sempre usano il radar dell'esperienza. E sanno che, ferma restando l'eccellenza dei prodotti, la vera differenza competitiva – una fetta importante del fatturato - si gioca sempre più nell'assistenza post-vendita. Competenze e Know how sono esse stesse un servizio che ne potenzia un altro: quello che segue la consegna del prodotto. E' qui che si distingue un cliente occasionale da quello che si dimostra fedele nel lungo periodo. Se da un lato è fondamentale vendere bene, dall'altro lo è altrettanto investire nel "dopo" perché la fidelizzazione e la reputazione passano anche da qui: chi si sente più seguito è più disposto ad acquistare.

A sottolineare questo trend imprenditoriale è anche il mondo accademico: la competitività delle imprese, comprese quelle piccole e medie, non

si gioca più e solo sul prodotto ma proprio sulla capacità di creare valore lungo tutto il ciclo della vita del cliente. E se, come scritto nell'approfondimento sul rapporto tra imprese e cliente, la relazione è il punto focale del fare impresa, è il post-vendita lo strumento che permette di consolidare questo rapporto. In sintesi, gli imprenditori che vogliono consolidare il proprio business sanno che accompagnare nel tempo il cliente è una scelta vincente. L'esperienza d'acquisto si consolida e aiuta una nuova percezione del brand. Ma solo se l'imprenditore riesce a cambiare il proprio comportamento: da reattivo (l'impresa interviene solo quando si presentano i problemi) a proattivo (l'impresa suggerisce e stimola, sostiene e coinvolge).

La sfida che da sempre accettano le imprese è quella di distinguersi dai propri competitor, ma come? Nel mondo produttivo non ci sono ricette universali, ma di fronte alla saturazione del mercato, dove a volte i prodotti rischiano di somigliarsi, il post-vendita aiuta l'imprenditore a dare il proprio imprinting a ciò che fa. Dare soluzioni personalizzate ai problemi dei clienti, offrire un aiuto concreto per usare al meglio i macchinari e aumentare la

durata del prodotto, migliorare i processi, usare alert automatici e survey periodiche per mantenere sempre viva la relazione con il cliente aumenta la soddisfazione e riduce il churn, il tasso di abbandono dei clienti. Le aziende che investono nel post-vendita ottengono risultati maggiori rispetto alle altre perché sono valutate positivamente, la loro professionalità è una garanzia che apre le porte a nuovi clienti e aumenta, infine, il valore medio di chi vede in loro un punto di riferimento.

Inoltre, le opportunità di business aumentano perché il post-vendita trascina con sé, a volte, veri e propri pacchetti integrati composti da servizi aggiuntivi, contratti di manutenzione programmata e assistenza tecnica (anche premium), aggiornamenti, formazione sui macchinari e onboarding, assistenza premium, estensione delle garanzie, ricambi e accessori.

I benefici di questa scelta si misurano facilmente: la fidelizzazione media aumenta tra il 20 e il 40%, i ricavi dai servizi aggiuntivi tra il 10 e il 30%, il miglioramento della reputazione online tra il 15 e il 25% e i reclami si riducono del 40%.

Cosa pensano le imprese? Per alcune, il servizio di post-vendita è un centro di costo e non un asset strategico. Una presa di posizione che nasconde il vero problema: una sorta di analfabetismo nella relazione continuativa con il cliente. Si investe in macchinari di ultima generazione, in brochure,

in missioni e fiere, ma non nei contatti. Eppure, dotarsi di un team che sia concentrato esclusivamente sul post-vendita aiuterebbe gli imprenditori a compiere un giro di boa sul fronte della riorganizzazione: perché non pensare di produrre un po' meno e vendere meglio? Una provocazione, d'accordo, ma che si basa su quella flessibilità che caratterizza soprattutto le piccole e medie imprese. E che sta alla base di questo servizio dove essere snelli e rapidi, e con le orecchie ben aperte, è un valore.

# Il futuro è oggi

Il magazine affronta tre nodi strutturali del sistema produttivo nazionale: la filiera corta come strategia di resilienza, il passaggio generazionale come trasferimento di competenze tacite, la guerra dei talenti come conseguenza di un cambio di priorità generazionale.

La filiera corta non è nostalgia del chilometro zero ma risposta alla fragilità delle catene globali. Ridurre i passaggi significa aumentare reattività, trasparenza, controllo. Ma serve un ecosistema: regole condivise, coordinamento istituzionale, capacità di far dialogare fornitori e clienti secondo logiche di circolarità. Le province autonome di Trento e Bolzano dimostrano che una strategia territoriale chiara, implementata nel tempo, funziona. Il prodotto deve raccontare una storia, incarnare cultura e tradizione. La comunicazione non è il punto di partenza ma il coronamento di un percorso strategico. Chi comunica solo la provenienza geografica perde l'occasione di costruire valore percepito.

Solo il 18% delle imprese familiari ha pianificato formalmente il passaggio generazionale. Il problema non è giuridico ma relazionale. Le competenze tacite – come si gestisce un cliente difficile, come si decide quando i dati sono ambigui – vivono nella pratica quotidiana e non si codificano. Servono affiancamento, convivenza prolungata, gradualità. La leadership distribuita riduce i conflitti, accelera le decisioni, protegge la continuità. Ma richiede che il fondatore accetti di delegare e che i successori dimostrino merito, non discendenza.

I giovani non fuggono dall'impresa per incapacità. Calcolano il rapporto tra rischio e qualità della vita e lo trovano sbilanciato. Privilegiano stabilità, flessibilità, ambiente collaborativo. Chi continua a ragionare con i parametri di vent'anni fa non troverà persone. E senza persone, le macchine non bastano.



# I nostri speciali

IL FUTURO È OGGI

# Pmi: crescere, digitalizzare e coinvolgere

## i lavoratori per competere

Tre diretrici per reggere concorrenza e tensioni globali: crescita e governance più manageriale, competenze e dati per l'AI, fiducia "strutturata" e partecipazione attiva in azienda

Pagine a cura di Giuliano **Longo**

Le Pmi, storicamente, costituiscono un pezzo fondamentale dell'economia e del tessuto sociale dell'Italia. Queste realtà, complesse e sfaccettate, hanno rappresentato e rappresentano una peculiarità che è stata studiata e apprezzata a livello internazionale. Spesso, però, non sono mancate le critiche verso il "nanismo" aziendale che, secondo diversi esperti, costituirebbe un punto debole dal punto di vista della produttività e della capacità di innovare, ancor più oggi nell'epoca della concorrenza internazionale a basso prezzo e del moltiplicarsi di competitori (anche geopolitici) più grandi e attrezzati. Come comportarsi dunque di fronte alle sfide delle guerre commerciali e delle tensioni economico-sociali che investono in maniera devastante il mondo del lavoro? Abbiamo affrontato il tema con **Francesco Carlesi, docente di Storia delle Relazioni Internazionali ed Economia e gestione delle imprese dell'Università SSML San Domenico**, che ci ha fornito qualche spunto partendo dalle suggestioni offerte da tre studiosi come Maurizio Castro, Marco Bentivogli e Rosario Faraci.

### UNA STRATEGIA A 5 DIRETTRICI PER LA CRESCITA

«Castro ha di recente sottolineato la chiara emersione di una strategia quasi obbligata per le Pmi italiane di fronte alla difficile realtà presente e futura.

Essa dovrà svilupparsi, secondo l'ex senatore e attuale presidente del centro Sudi LAB, su cinque direttive», ricorda Carlesi: «Crescita dimensionale, soprattutto attraverso fusioni e acquisizioni; a livello verticale, riposizionamento del prodotto a presidio dei segmenti più pregiati del mercato di riferimento; estensione del portafoglio di prodotto, per superare il limite della "nicchia"; innovare la governance aziendale, managerializzandola e apprenderla alla partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa; rafforzare la struttura patrimoniale e finanziaria (non solo credito bancario ma, ad esempio, anche minibond, alleanze con fondi, azionariato dei dipendenti)».

## **DIGITALIZZARE LE COMPETENZE PER NON DISPERDERE CONOSCENZE**

«Bentivogli, sindacalista Cisl e docente esperto di innovazione e mondo del lavoro, ha da poco lanciato sul Sole 24 ore un manifesto per la manifattura italiana ai tempi dell'Intelligenza Artificiale», afferma l'esperto. «Il documento si apre con una constatazione: l'Italia, pur essendo una potenza manifatturiera (16% del Pil, 3,9 milioni di occupati) è ancora al 19° posto in Europa per utilizzo dell'AI in ambito industriale. La strada indicata è quella di digitalizzare le competenze per non disperdere il vasto patrimonio di conoscenze che vede tante Pmi in prima fila: «Oltre un secolo di storia industriale rischia di dissolversi nel mancato upgrade all'AI. L'algoritmo è la nuova fonderia: senza dati di qualità e senza competenze, non produrrà valore per il Paese», scrive lo stesso autore. Le priorità qui indicate sono sei: una governance indipendente per coordinare la transizione; una campagna nazionale di alfabetizzazione manageriale sull'AI; infrastrutture dati sovrane e accessibili; finanza paziente per la trasformazione; un nuovo modello di formazione continua e infine il coinvolgimento attivo della nuova generazione di imprenditori digitali. L'urgenza viene dunque posta nell'elaborazione di una politica industriale nazionale che metta insieme



automazione, dati, sostenibilità e capitale umano, facendo da volano per l'innovazione delle imprese».

## **IL FATTORE UMANO**

«Il fattore umano, infine, è quello su cui si è concentrato spesso Faraci, professore di Principles of Management & Business Model Innovation a Catania, analizzando più volte il modello delle Pmu nell'epoca dell'instabilità globale», prosegue Carlesi. «Secondo i suoi studi sul campo, una delle ricette fondamentali per innovarsi e competere si trova proprio nella fiducia e nella collaborazione che dovrebbero valorizzare i rapporti umani all'interno del contesto lavorativo. Gli imprenditori più avvertiti sono consci della necessità di far uscire i lavoratori da un ruolo meramente passivo per abbracciare un'ottica di discussione e partecipazione feconda. «La creatività fiorisce in un clima di fiducia strutturata e apertura mentale, dove i collaboratori si sentono parte attiva e non semplici esecutori», dice il professore, per cui «discussioni vivaci e rispettose prevengono le derive di gruppo» e alimentano produttività e idee, cementando il legame con l'impresa e anche il territorio. Si tratta di strade complesse, che a volte possono apparire utopiche, ma di cui non mancano esempi efficaci e virtuosi. Per “stare al mondo”, partire da questi spunti per accendere un dibattito che dalle Pmi arrivi alla politica industriale appare sempre più necessario».

# Aziende anti-low cost:

## 3 mosse per restare competitivi

Consolidare un core di competenze distintive; declinarlo in nuove soluzioni/servizi con design thinking; fare open innovation con università e ricerca, con progetti leggeri e test rapidi

Quali saranno le prospettive di sviluppo del nostro sistema imprenditoriale alla luce dell'avanzata di Paesi dove gli stessi prodotti costano meno a parità di qualità? Il futuro delle Pmi sarà fatto di iper-specializzazione oppure di marcata diversificazione, utile, per esempio, nel caso un prodotto perda appeal? Abbiamo affrontato il tema con il professore di economia aziendale Mario Carrassi, coordinatore di Orsù Innovation Lab dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

### **LA COMPETIZIONE IMPONE DI CREARE VALORE NEL TEMPO**

«Nel dibattito sul futuro delle Pmi, la contrapposizione tra iper-specializzazione e diversificazione viene spesso presentata come una scelta obbligata. In realtà, questa dicotomia rischia di essere fuorviante», afferma Carrassi.

«L'attuale competizione globale, segnata dall'ascesa di Paesi in grado di offrire prodotti simili a costi inferiori, impone alle imprese non tanto di scegliere cosa produrre, quanto come creare valore nel tempo». «L'iper-specializzazione ha rappresentato per anni uno dei punti di forza del sistema produttivo italiano», osserva l'esperto, quali «competenze profonde, qualità elevata, saper fare distintivo. Tuttavia, se spinta all'estremo, espone le imprese a una forte vulnerabilità, legata alla dipendenza da un singolo prodotto o mercato che può rapidamente perdere attrattività. All'opposto,

una diversificazione priva di una chiara visione strategica rischia di generare dispersione di risorse e perdita di identità, soprattutto per le Pmi, che operano con margini e capacità limitate».

### **LA SFIDA È SVILUPPARE COSE CHE EVOLVANO NEL TEMPO**

«La vera sfida non è quindi scegliere tra iper-specializzazione e diversificazione, ma **sviluppare una specializzazione capace di evolvere nel tempo**», sottolinea il docente.

«Ciò significa costruire un nucleo solido di competenze distintive e, allo stesso tempo, saperle declinare in soluzioni diverse, rispondendo a bisogni reali e mutevoli dei mercati. In questo percorso, l'innovazione human-centred assume un ruolo centrale. Le Pmi possono competere non inseguendo il prezzo, ma mettendo al centro le persone: clienti, lavoratori e territori», esemplifica Carrassi, «approcci come il design thinking favoriscono l'ascolto dei bisogni reali, la sperimentazione e lo sviluppo di soluzioni coerenti con l'identità dell'impresa».

### **LE PMI COLGANO L'OPPORTUNITÀ DELL'OPEN INNOVATION**

«Dal loro canto, le Pmi sono chiamate a cogliere le opportunità offerte dall'open innovation, soprattutto quando questa si traduce in un dialogo concreto con il mondo dell'Università e della ricerca», sottolinea l'esperto.

«Sempre più spesso si tratta di progetti alla portata delle Pmi, basati su collaborazioni leggere e sperimentazioni mirate, capaci di ridurre i rischi dell'innovazione e rafforzare la capacità di anticipare i cambiamenti». «In prospettiva, il futuro delle Pmi non risiede solo nei prodotti, ma nelle abilità imprenditoriali: osservare il mercato, apprendere, collaborare e innovare in modo consapevole. È questa combinazione di identità, apertura e capacità di adattamento che consente alle imprese di competere non sul prezzo, ma sul valore e sul significato», conclude Carrassi.

# Istituzioni e filiera corta,

come gli enti locali possono  
sostenere le imprese

Le istituzioni hanno un ruolo decisivo nel rendere le filiere corte efficaci, supportando le Pmi attraverso strumenti concreti e azioni strategiche e creando le condizioni perché collaborino in maniera ordinata e produttiva

Pagine a cura di Annarita **Cacciamani**

La filiera corta per le piccole e medie imprese rappresenta una leva strategica fondamentale per valorizzare le proprie eccellenze, rafforzare l'identità territoriale e competere sui mercati internazionali. I professori **Umberto Martini, docente di Marketing all'Università di Trento** e **Carlo Alberto Pratesi, docente di Marketing all'Università di Roma Tre**, sottolineano che il successo delle filiere locali dipende da **strategie chiare, cooperazione tra imprese, coordinamento istituzionale e sostenibilità**, elementi che insieme permettono alle Pmi di trasformare la qualità del prodotto in un valore durevole e riconoscibile.

## IL RUOLO CENTRALE DELLE ISTITUZIONI

Secondo Martini e Pratesi, **le istituzioni hanno un ruolo decisivo nel rendere le filiere corte efficaci, supportando le Pmi attraverso strumenti concreti e azioni strategiche.** Martini evidenzia che le istituzioni possono creare le condizioni perché le imprese locali collaborino in maniera ordinata e produttiva. In particolare, il professore individua alcune direttive operative:

» **Quadro normativo chiaro:** regole certe e disciplinari condivisi garantiscono sicurezza legale e facilitano la collaborazione tra imprese, cre-

- ando fiducia e trasparenza all'interno delle filiere.
- » **Incentivi e finanziamenti:** contributi e bandi mirati stimolano la cooperazione tra imprese, favorendo la costituzione di consorzi e reti, e supportano investimenti in innovazione e sostenibilità.
  - » **Promozione di consorzi e associazioni:** tali strutture presidiano la qualità dei prodotti, assicurano il rispetto degli standard comuni e rafforzano la reputazione dei marchi locali.
  - » **Formazione e innovazione:** le istituzioni possono collaborare con università e centri di ricerca per offrire programmi di aggiornamento tecnico e manageriale, fondamentali per affrontare i mercati internazionali e le sfide tecnologiche.
  - » **Coordinamento e rete tra imprese:** evitando frammentazioni e conflitti interni, le istituzioni favoriscono filiere integrate, permettendo alle Pmi di presentarsi in maniera unitaria e competitiva sia a livello nazionale che internazionale.

Martini porta come esempio le province autonome di Trento e Bolzano: «Hanno costruito sistemi territoriali molto organizzati, con marchi di qualità che non riguardano solo il turismo, ma anche i prodotti. Si sono date una strategia chiara e l'hanno implementata nel tempo». Anche nelle regioni senza autonomia speciale le Pmi possono beneficiare di strumenti normativi e supporti istituzionali: tutto sta nella **volontà politica e strategica di organizzare percorsi integrati**, a prescindere dallo statuto della regione.

Anche Pratesi ribadisce l'importanza del **coordinamento istituzionale**: «Le imprese necessitano di un sostegno strutturato che le aiuti a unirsi, condividere risorse e competenze e presentarsi in modo coeso sui mercati esteri. Solo così è possibile trasformare la filiera corta in un progetto strategico sostenibile e competitivo».



## DARE SIGNIFICATO ALLA FILIERA CORTA

Martini sottolinea che non basta rivendicare la provenienza geografica di un prodotto: «Non basta dire che un formaggio, un salume o qualsiasi altro prodotto sia stato realizzato in un certo territorio. È necessario associare a questa provenienza caratteristiche distintive che vadano oltre il semplice riferimento geografico».

Per le Pmi, questo significa lavorare non solo sulla qualità intrinseca del prodotto, ma anche sul **valore percepito**. Ogni prodotto deve raccontare una storia, incarnare cultura, tradizione e valori locali. La **comunicazione**, infatti, non è il punto di partenza, ma il coronamento di un percorso strategico ben definito.

Pratesi evidenzia l'importanza dello **storytelling**: raccontare la storia di un prodotto permette di consolidarne il valore sul mercato globale. «Dobbiamo aggiungere al nostro prodotto quella storia e quella cultura, quella traduzione e anche quel design che gli italiani hanno e che è difficile da imitare». Il racconto dei prodotti, oltre a distinguere le eccellenze italiane dai concorrenti globali, crea **fiducia nei consumatori e riconoscibilità internazionale**.

## COOPERAZIONE TRA IMPRESE: PARTIRE DA PICCOLI GRUPPI

Importante è anche la **cooperazione tra imprese**, che è inevitabilmente complessa e può generare conflitti, ma è essenziale per il successo della filiera corta, come sottolinea il professore Martini: «La cooperazione funziona quando si dimostra che il risultato collettivo supera quello individuale».

Il suggerimento operativo dato alle Pmi è partire da **piccoli gruppi motivati**, in grado di ottenere risultati concreti e visibili che possano fungere da esempio per altre imprese. In questo modo si crea un effetto imitativo che consente di ampliare gradualmente la rete senza compromettere la qualità e l'identità del territorio.

## STRUMENTI CONCRETI A DISPOSIZIONE DELLE PMI

Se da un lato le istituzioni possono creare il contesto favorevole, dall'altro sono le Pmi a dover tradurre queste opportunità in azioni concrete. I due professori indicano alcuni percorsi operativi:

- **Fare rete per ridurre i costi:** partecipare a consorzi o reti di imprese permette di condividere servizi di logistica, certificazione e promozione, riducendo le spese individuali e aumentando la forza contrattuale.
- **Investire nella formazione:** aggiornare costantemente le competenze – dal marketing digitale alle tecniche di sostenibilità – è oggi essenziale per restare competitivi. I programmi messi a disposizione da università e centri di ricerca sono uno strumento chiave.
- **Sfruttare bandi e incentivi:** invece di agire singolarmente, le Pmi possono unirsi per presentare progetti comuni, accedendo più facilmente a finanziamenti regionali, nazionali o europei.
- **Costruire un racconto condiviso:** non limitarsi a promuovere il singolo prodotto, ma inserirlo in una narrazione più ampia che valorizzi il territorio e l'intera filiera. Questo rafforza la credibilità all'estero e permette di distinguersi dai concorrenti globali.
- **Integrare innovazione e tradizione:** sperimentare nuove tecnologie produttive o strumenti digitali senza rinunciare ai valori identitari del territorio consente di allinearsi alle richieste dei mercati internazionali senza perdere autenticità.

In questo modo la filiera corta non rimane un concetto astratto, ma diventa un **modello di sviluppo pratico**, capace di coniugare identità locale e capacità competitiva su scala globale.

## SOSTENIBILITÀ E VALORE DURATURO

Secondo Martini e Pratesi, la filiera corta non è soltanto una scelta di identità territoriale, ma una **strategia di sostenibilità di lungo periodo**. La vicinanza tra produzione, trasformazione e consumo riduce l'impatto ambientale, grazie a trasporti più contenuti e a un utilizzo più efficiente delle risorse locali. Al tempo stesso rafforza la **resilienza delle imprese**, che dipendono meno da fornitori e mercati lontani, spesso soggetti a instabilità e oscillazioni di prezzo.

Per le Pmi, questo approccio significa poter **pianificare con maggiore stabilità**, valorizzando ciò che è realmente distintivo: relazioni dirette con clienti e comunità, processi produttivi trasparenti e capacità di innovare restando radicati al territorio. La filiera corta, in questa prospettiva, diventa un **investimento in valore duraturo**, capace di garantire competitività internazionale senza sacrificare la sostenibilità.

# Come costruire alleanze locali

## che migliorano tempi e margini

Riduci intermediazioni e costi nascosti con fornitori vicini, regole di coordinamento e strumenti digitali (AI e previsioni). Più trasparenza, reattività e valore percepito dal cliente

Costi in aumento, forniture incerte, clienti sempre più esigenti. Molti piccoli imprenditori si trovano oggi a fare i conti con la fragilità delle catene globali e cercano modelli più semplici ed efficaci. **La filiera corta** è una delle risposte possibili: meno passaggi, più fiducia e maggiore controllo. Ne abbiamo parlato con la **professoressa Cristiana Compagno, ordinario di Economia e Gestione delle Imprese all'Università di Udine**, ateneo del quale è stata rettrice dal 2008 al 2013.

### CHE COS'È DAVVERO UNA FILIERA CORTA

Per comprendere il valore di questo modello occorre partire dalle basi. «Innanzi tutto – spiega la professoressa Compagno – la filiera è una rete di organizzazioni interconnesse e interdipendenti che gestiscono i flussi fisici e informativi dai fornitori (a monte) al consumatore (a valle). Queste filiere possono avere dimensioni diverse in relazione al numero di attori e passaggi coinvolti».

Una filiera corta, dunque, «presenta un numero limitato di passaggi produttivi e di intermediazioni commerciali, che possono portare anche al contatto diretto fra il produttore e il consumatore. È una situazione sempre più diffusa in specifici settori come quello ortofrutticolo».

Ma l'idea di "corto" non è solo logistica. «L'aggettivo si riferisce a tipi diversi di vicinanza fra i diversi attori: **prossimità geografica ed economica**, cioè la distanza fisica tra chi produce e chi consuma, ma anche **prossimità sociale, cioè valori condivisi di solidarietà e fiducia fra produttore e consumatore**. È il caso, ad esempio, di molte piccole realtà che promuovono il consumo alimentare consapevole e a km zero».

### OLTRE IL CIBO: NUOVE PROSPETTIVE

Spesso associate al settore agroalimentare, le filiere corte in realtà possono riguardare molti altri ambiti. «Nell'artigianato – spiega Compagno - il cliente che compra un mobile o un abito vuole sempre più spesso conoscere chi l'ha fatto, quali materiali sono stati usati, qual è la storia dietro quel prodotto. Anche nei servizi la prossimità e la fiducia sono decisive: una filiera corta nella logistica, nel digitale o nell'assistenza può significare tempi rapidi, soluzioni personalizzate, rapporto diretto e fidelizzato».

A sostenere questo modello ci sono oggi anche le tecnologie:

- **Intelligenza artificiale:** «Può fornire un supporto importante all'efficientamento dell'intera filiera, ottimizzando i processi di coordinamento fra i diversi attori».
- **Algoritmi predittivi:** «Consentono un sempre migliore allineamento fra le produzioni nelle diverse fasi della filiera corta e le scelte del consumatore finale, con vantaggi in termini di tempi di risposta, costi di struttura e marginalità».

### I VANTAGGI CONCRETI PER LE PMI

Per una piccola impresa, scegliere di lavorare all'interno di una filiera corta può portare vantaggi significativi:

- **Riduzione dei costi e dei tempi:** «Meno passaggi significa più effi-



cienza. Pensiamo ai costi della logistica in uscita, al trasporto, all'imballo-ggio».

- **Maggiore flessibilità e reattività:** «Collaborare con fornitori vicini consente di reagire più velocemente a imprevisti, personalizzare i prodotti e garantire qualità».
- **Prezzi più trasparenti:** «Il processo di formazione del prezzo è più chiaro rispetto alle filiere tradizionali».
- **Valore percepito dal cliente:** «Oggi i clienti apprezzano sapere da dove viene un prodotto e chi lo ha realizzato. Per una piccola impresa, soprattutto in settori come il food & beverage, raccontare una storia di filiera corta e facilmente tracciabile è un vantaggio competitivo importante».

Per una Pmi, tutto questo significa più controllo, meno costi nascosti e un rapporto diretto con clienti e fornitori.

## LE DIFFICOLTÀ DA CONSIDERARE

Naturalmente, il modello non è privo di sfide. «Uno degli ostacoli più importanti – sottolinea Compagno – è la **messa a punto di un modello di coordinamento in grado di mantenere efficiente l'intera filiera. Mettere insieme più imprese significa comunque trovare regole comuni, gestire equilibri fra culture e approcci al business diversi**».

E poi c'è la questione della crescita: «Una filiera corta funziona molto bene in certi ambiti, come quello agroalimentare, ma richiede attenzione quando i volumi crescono e la domanda supera la dimensione territoriale. È, di nuovo, un problema organizzativo e culturale».

## PERCHÉ OGGI SE NE PARLA TANTO

Se il concetto di filiera corta non è nuovo, la sua attualità è legata a una serie di eventi recenti. «Si è cominciato a parlare insistentemente di filiera corta – sottolinea Compagno – in particolare durante e immediatamente dopo la pandemia, quando lo choc delle catene di fornitura ha reso evidente come il vecchio modello delle filiere lunghe e globali non fosse più in grado di far fronte alle complessità di un ambiente di business sempre più instabile dal punto di vista geopolitico e non solo».

La conseguenza è stata un'accelerazione di processi che erano già in corso: «Molte imprese hanno avviato fenomeni di **reshoring**, riportando più vicino a sé varie fasi della propria catena di fornitura, accorciando così la propria filiera. È stato un **fenomeno trasversale che ha coinvolto una molteplicità di settori diversi**, dall'high-tech al fashion».

## UNA COLLABORAZIONE CHE DIVENTA VALORE COMPETITIVO

Nelle filiere corte **la collaborazione non è un dettaglio, ma la chiave del successo**. «Quando si riducono i passaggi – spiega la professoressa Compagno – si riducono anche le distanze decisionali: si comunica più velocemente, si risolvono i problemi in tempi brevi, si reagisce meglio ai cambiamenti del mercato».

Questa struttura più “snella” permette alle imprese di **mettere in comune conoscenze, competenze e risorse, creando un ecosistema locale** in cui ciascun attore ha un ruolo riconosciuto e visibile. «Lavorare in una filiera corta – prosegue Compagno – significa condividere obiettivi e responsabilità. La trasparenza e la fiducia diventano strumenti di gestione, non solo valori etici».

Ma c'è anche un vantaggio meno evidente, eppure fondamentale: la **capacità di innovare insieme**. Imprese vicine tra loro, che si parlano e collaborano, riescono più facilmente a sperimentare, a personalizzare prodotti, a rispondere con prontezza alle esigenze del cliente. È un modello che unisce efficienza operativa e sviluppo territoriale, rendendo le imprese più forti perché più connesse.

### **ESEMPI CONCRETI:**

#### **PICCOLE REALTÀ CHE FANNO LA DIFFERENZA**

Compagno invita a guardare alle tante esperienze locali. «Più che a un grande progetto – osserva – **il valore della filiera corta si vede nelle scelte quotidiane**: un laboratorio artigiano che lavora con fornitori locali di tessuti, una micro-azienda di cosmetici che utilizza materie prime del territorio, una cooperativa agricola che vende direttamente al consumatore. In tutti questi casi la vicinanza riduce i tempi di consegna, rafforza la fiducia e diventa un valore da comunicare al cliente».

### **GUARDARE AVANTI**

«La filiera corta – conclude Compagno – è lo specchio dei mercati di consumo che cambiano, soprattutto a fronte dell'azione trasformativa delle generazioni più giovani».

Il futuro, però, dipende da un cambiamento nei modelli di business: «La condizione fondamentale per la diffusione e la sostenibilità delle filiere corerte è **lo sviluppo di nuovi business model di impresa**, in cui l'allineamento di obiettivi e azioni con gli altri attori del sistema rappresenta il fulcro del vantaggio competitivo delle singole imprese e di interi territori».

# I giovani consumatori

sono l'alleato inatteso delle aziende

Accorciare la filiera significa anche ripensare il modo in cui il prodotto arriva al cliente. Il plus? «Aiutare le imprese a ritrovare la voglia di fare, di rischiare, di investire»

Le crisi globali degli ultimi anni hanno scosso le fondamenta dell'economia mondiale. Pandemie, guerre, tensioni geopolitiche e blocchi logistici hanno messo a nudo una verità che per anni si è preferito ignorare: le catene globali di fornitura, quelle che garantivano efficienza e costi bassi, sono fragili.

Per molte imprese la risposta è stata una scelta antica e insieme modernissima: tornare vicino a casa, costruire filiere corte, riscoprire il valore della prossimità.

«Che le catene globali siano vulnerabili è evidente a tutti» spiega il professor **Angelo Manaresi, docente di Marketing all'Università di Bologna**. «Lo abbiamo visto durante il Covid, con le guerre e con i blocchi logistici. Per questo alcune imprese hanno iniziato un processo di reshoring, cercando di riportare più vicino le attività di fornitura».

## IL RITORNO DELLA FILIERA CORTA

Il fenomeno del **reshoring** non è però una semplice inversione di rotta. **Accorciare le distanze significa cambiare mentalità, rinunciare a certe economie di scala per guadagnare in reattività e qualità.** E non è un percorso privo di rischi.

«Molto spesso si sottovaluta il fatto che volumi e specializzazione vadano insieme. Un fornitore che lavora su grandi volumi può investire di più e innovare di più. Riportare tutto vicino può significare anche perdere qualità e capacità di investimento», sottolinea Manaresi.

In altre parole: **la filiera corta funziona solo se accompagnata da un ecosistema collaborativo**. Le reti devono essere “vive”, capaci di dialogare. Un modello che in alcune regioni italiane esiste già. L’Emilia-Romagna, ad esempio, con il suo distretto del packaging, mostra quanto la prossimità tra fornitori e imprese guida possa generare valore, innovazione e competitività.

### LA SPINTA DEI CONSUMATORI E LA NUOVA SENSIBILITÀ

Le aziende hanno però un alleato inatteso: il **consumatore**. Soprattutto quello giovane. «I ragazzi di oggi hanno un atteggiamento completamente diverso rispetto a chi ha cinquant’anni» spiega Manaresi. «Sono più sensibili alla sostenibilità, alla prossimità, al chilometro zero. Vogliono prodotti che durano, non più articoli usa e getta».

Le filiere corte si inseriscono perfettamente in questa tendenza. **La fiducia cresce quando il prodotto comunica sicurezza, qualità, durata**.

Nei settori alimentari e dei beni per l’infanzia, per esempio, la provenienza e la trasparenza contano sempre di più. «Non credo però – aggiunge Manaresi – che si scelga un prodotto solo perché l’impresa è “buona”. È difficile da verificare e da comunicare. È più facile che un brand perda fiducia se fa qualcosa di grave, piuttosto che guadagnarla solo per comportamenti etici».

## MADE IN ITALY, TRA ORGOGLIO E PRUDENZA

Il professor Manaresi non ha dubbi: **comunicare la provenienza è fondamentale**. «La sensibilità per l'origine è cresciuta. In settori come l'alimentare o l'artigianato può fare davvero la differenza. Se compro delle zucchine, mi importa sapere da dove arrivano. Se compro uno scolapasta, molto meno».

Il problema, però, è culturale. «I francesi sono sempre stati molto aggressivi nel promuovere il loro Made in France. Noi italiani, invece, siamo stati più timidi, quasi esterofili. Dovremmo parlare di più di ciò che produciamo, senza paura di sembrare sciovinisti».

Un esempio positivo arriva dal **sistema cooperativo**, che secondo Manaresi rappresenta un modello di resilienza locale: «Ha garantito la permanenza delle produzioni e delle trasformazioni nei territori, soprattutto nell'agroalimentare. È un'esperienza preziosa che andrebbe riletta in chiave moderna».

## LA SFIDA DELLA DISTRIBUZIONE

**Accorciare la filiera significa anche ripensare il modo in cui il prodotto arriva al cliente**. «Nel business-to-business è fondamentale ridurre il ruolo degli intermediari, perché spesso nascondono informazioni utili e trattengono una parte significativa del valore», spiega Manaresi. «Anche nel consumo finale, l'e-commerce può aiutare le Pmi a raggiungere più direttamente i clienti».

L'obiettivo, insomma, è **accorciare non solo la produzione, ma anche la distribuzione**. E per farlo le piccole imprese possono:

- unire le forze, creando reti commerciali condivise;
- usare strumenti digitali e CRM per conoscere meglio i clienti;
- sfruttare l'e-commerce per vendere in modo diretto e personalizzato.

Attenzione però a non illudersi: «Non basta aprire un sito internet per arrivare ovunque. L'abbiamo visto già venticinque anni fa. Gli intermediari servono, almeno in una prima fase. Poi bisogna imparare ad andare sempre più direttamente verso i consumatori».

## COSTI, REGOLE E CORAGGIO

C'è anche un tema economico, ma non solo. «Oggi spedire un container dalla Cina costa ancora una frazione di quello che costava trent'anni fa» ricorda Manaresi. «Quindi competere solo sui costi è difficile. Bisogna farlo sulla capacità di offrire qualcosa di diverso».

E poi c'è il fattore umano. «Le imprese a volte si sono adagiate. Comprare un componente all'estero è più comodo che produrlo qui, dove ci sono mille regole e comitati che bloccano ogni progetto. Ma servono ambizione e coraggio. **Bisogna aiutare le imprese a ritrovare la voglia di fare, di rischiare, di investire».**

È questa la sintesi del pensiero del professor Manaresi: la filiera corta non è solo una scelta logistica. È una visione culturale, un **atto di fiducia verso il territorio e verso il futuro dell'impresa italiana**.

## L'INNOVAZIONE NASCE (ANCHE) DALLA RELAZIONE

Per Manaresi la chiave sta nella relazione. «Nel business-to-business **l'innovazione nasce dal risolvere i problemi dei clienti**. La prossimità



favorisce questa dinamica, perché aiuta a costruire fiducia e a sviluppare soluzioni nuove anche con piccoli volumi».

I vantaggi non si misurano solo in termini economici:

- **si riducono i rischi legati a shock globali;**
- **si risponde più rapidamente ai cambiamenti del mercato;**
- **si creano relazioni solide e durature;**
- **si sviluppano soluzioni su misura, grazie al contatto diretto con i clienti.**

Ma per una piccola impresa la sfida è doppia: deve **riuscire a compen-  
sare la mancanza di volumi con la capacità di differenziarsi.** «Se non si hanno i volumi per sostenere investimenti e innovazione, allora bisogna avere qualcosa di diverso – dice Maresi – come la capacità di raccogliere esigenze molto specifiche e personalizzate, magari legate a un progetto o a un prodotto su misura».

# Passaggio generazionale nelle Pmi: vince la leadership diffusa

Delegare e condividere responsabilità riduce i conflitti, accelera le decisioni e protegge la continuità. La professoressa Annalisa Sentuti spiega come applicarla in azienda

Pagine a cura di Nadine **Solano**

Preservare l'identità e la stabilità dell'azienda, anzi promuoverne la crescita anche nel segno dell'innovazione: questo, in sintesi, l'obiettivo da perseguire quando arriva il momento di affrontare la transizione generazionale. Molte Pmi italiane, però, lo vivono con estrema difficoltà. Dovuta a una **combinazione di fattori organizzativi, psicologici e, in fondo, di mentalità**. Non di rado, il fondatore fatica a cedere il testimone. A entrare nell'ottica di delegare, condividere responsabilità, ridimensionare il proprio ruolo a favore della nuova generazione. Quest'ultima, a sua volta, può sentirsi penalizzata da tali resistenze, più culturali che strutturali. Tra le possibili soluzioni, emerge una strategia moderna e sostenibile: **la leadership distribuita**. Un modello di governance, ma **prima ancora un mindset, che sposta il baricentro dal concetto di 'capo' a quello di 'team'**. Ci siamo confrontati sull'argomento con **Annalisa Sentuti**, professoressa associata di Economia aziendale all'Università degli studi di Urbino Carlo Bo. Tra conferme e nuovi spunti di riflessione, è emerso un quadro che rende quasi tangibile l'efficacia di questa scelta.

## COS'È LA LEADERSHIP DISTRIBUITA (O DIFFUSA)

«Si tratta – spiega Annalisa Sentuti – del modello in cui la guida dell'impresa non si concentra su una sola persona ma viene ripartita tra più figure chiave. Un approccio molto efficace nel caso delle Pmi, perché permette di valorizzare le persone davvero capaci e disposte ad assumersi responsabilità, mettendole nelle condizioni di contribuire concretamente alla direzione strategica».

**Il nesso con la transizione generazionale è immediato:** «Chi mira a realizzare senza scossoni questo processo, naturale e fisiologico, credo non possa prescindere dalla co-leadership». Che riguarda in primis la **“staffetta” tra fondatore e successore**, ma può anche configurarsi come **modello operativo nella fase successiva**, quando il fondatore è ormai uscito e la guida dell'impresa è condivisa tra più membri della nuova generazione.

«Nel primo caso – spiega la professoressa Sentuti – è una convivenza nel segno della gradualità e di un mutuo aggiustamento dei ruoli. Al crescere delle responsabilità e della leadership della generazione giovane, quelle della generazione senior via via diminuiscono. Questa fase permette anche di verificare se una determinata figura sia in grado di decidere e portare a casa il risultato».

Nel secondo caso, invece, «immaginiamo per esempio tre fratelli e sorelle. Si tratta di dividere non solo la proprietà ma anche – appunto – la leadership. Le modalità possono essere diverse. Ho conosciuto aziende con più amministratori delegati, ma dotati di deleghe diverse. Altre in cui gli eredi rivestivano il ruolo di ad a turno, cedendolo ogni due anni».



## I VANTAGGI DI UNA LEADERSHIP DISTRIBUITA

### La condivisione della leadership promuove la condivisione e valorizza i talenti.

**In più,** nessuno prevale sull'altro. Tutto questo sfocia in una più forte motivazione.

«Un secondo vantaggio – aggiunge Annalisa Sentuti – riguarda le competenze. Oggi i mercati sono molto veloci e richiedono decisioni altrettanto veloci. Si potrebbe pensare che se c'è una sola persona al timone, è meglio: si perde meno tempo. Però i mercati sono anche complessi, digitalizzati, interconnessi. Un'unica persona non può sapere tutto. Grazie alla leadership distribuita, si ottiene una summa di competenze, sensibilità e punti di vista. Si può leggere il mercato moltiplicando gli occhi che lo osservano, oltre alle competenze stesse. Costruendo una visione più completa e favorendo la capacità di innovarsi».

**Un ulteriore vantaggio è la continuità:** «Anche se la figura del fondatore dovesse venir meno improvvisamente, si riduce al minimo il rischio di perdere la rotta. Perché la nuova generazione è già in campo e il processo di condivisione già avviato».

Non è finita qui. «La guida delle Pmi italiane, per tradizione, resta nell'ambito familiare. Ma non sempre ci sono eredi o non sempre questi sono disponibili a entrare in azienda. Così come può capitare che sì, vogliano farne parte, però non sentano nelle proprie corde l'esercizio della responsabilità. La leadership distribuita permette di guardare oltre se necessario, individuando le figure giuste al di fuori della famiglia».

## GLI OSTACOLI PIÙ GRANDI

La principale resistenza è culturale, non organizzativa: «La fatica del fondatore a delegare nasce da più ragioni che magari non sono condivisibili, ma di certo comprensibili. L'azienda è la sua creatura; teme di perdere il controllo, vederla snaturata. Teme che i successori non abbiano la tempra per andare avanti. E subentra il famoso “abbiamo sempre fatto così”, trappola mentale a tutti gli effetti. Dalla parte dei successori, ciò causa frustrazione e impazienza. Ricordo le parole di una giovane imprenditrice: “Mi sento l'eterna promessa che non entra mai in gioco, perché c'è sempre mio padre che decide”».

**Il compromesso è la gradualità:** nella delega, nella presa in carico delle responsabilità, nel trasferimento del potere decisionale. «Bisogna prepararsi in modo strutturato, senza pensare di stravolgere tutto. Ma se mancano dialogo e fiducia reciproca, non è possibile».

## L'IMPORTANZA DELLA CHIAREZZA

Quanto detto finora trova nella chiarezza un fattore determinante: «È fondamentale stabilire chi decide su cosa e chi è responsabile su cosa». Uno strumento semplice ma risolutivo? **L'organigramma.** Spesso le aziende più piccole lo sottovalutano, «invece tutte dovrebbero averlo. Permette di evitare la confusione, che può essere molto dannosa: pensiamo, per esempio, a cosa succede se dipendenti e collaboratori ricevono indicazioni diverse su una stessa questione».

## IL RISCHIO DI CONFLITTI

Il rischio di conflitto c'è sempre, quando si tratta di transizione genera-

zionale e leadership distribuita. Annalisa Sentuti riflette: «Non va democrazizzato, la diversità di visione è sempre una ricchezza. Il problema nasce quando non si trova un punto di incontro. In questo caso, è sempre bene farsi affiancare da una figura esterna: un consulente, uno psicologo, un facilitatore di altra natura. Non è un costo aggiuntivo, bensì un investimento. Il conflitto fa vivere male, sia in azienda che a casa».

La leadership distribuita può essere fonte di grandi opportunità, però è tutt'altro che facile. **Le Pmi tendono ancora a fare resistenza**, «ma per fortuna di meno rispetto al passato. Si ha una maggiore consapevolezza dei vantaggi, come dei problemi derivanti invece dall'accentramento dei processi decisionali». La docente conclude con un consiglio prezioso: «Stare nei tempi giusti. Non è mai troppo presto per avviare il processo, ma può diventare troppo tardi. Il momento ideale? Quando il fondatore è ancora attivo e disposto ad accompagnare il passaggio, lavorando anche su sé stesso. Il 'decido io' deve tramutarsi in 'decidiamo noi'».

# Ascolto reciproco e mente lucida

## per passare il testimone

Non basta «sentire»: serve ascolto vero tra senior e successori. Cuore, relazioni e competenze vanno riletti con lucidità per gestire errori, ruoli e decisioni senza conflitti

Il passaggio generazionale continua a essere motivo di difficoltà per molte Pmi. Secondo l'Istat, tra il 2016 e il 2022 meno di una su dieci è riuscita ad affrontarlo con successo. Una percentuale che preoccupa, perché parliamo di una transizione inevitabile per tutte. Fondamentale, sia per le singole realtà che per l'assetto economico nazionale. Fare i passi giusti diventa una questione vitale. Ma da cosa dipendono, i passi giusti? Mettiamo subito in chiaro un concetto basilare: **la gestione aziendale non è il punto di partenza bensì quello di arrivo.**

La partenza coincide con **la predisposizione, la consapevolezza, l'apertura mentale**. La capacità di mettersi in gioco. Ciò vale non solo per la generazione uscente, ma anche per la generazione entrante. Proviamo a districare i nodi insieme a **Maura Pozzi**, docente associata di Psicologia sociale all'Università Cattolica di Milano.

### CAMBIARE PELLE E MINDSET

La transizione generazionale viene spesso vista addirittura come un evento minaccioso. Invece è una preziosa opportunità per fare meglio, crescere e restare competitivi. Ma d'altra parte, può essere pregiudicata dagli

**ostacoli al cambiamento.** «Il termine transizione – spiega la professoressa Pozzi – evoca, in generale, il passaggio da qualcosa che si conosce a qualcosa di ignoto. Di base, le persone che transitano verso il non conosciuto si sentono minacciate».

Nel caso degli imprenditori, misurarsi con la necessità di una governance diversa, e magari anche con un mercato diverso, significa dover disporre prima di tutto di **adeguate risorse psicologiche**. La cui definizione dipende anche da variabili familiari: la storia delle persone, la storia dei rapporti. «Immaginare un’azienda diversa è faticoso. E al di sopra di tutta questa fatica, ci sono questioni emotive e valoriali. C’è l’imperativo di cambiare pelle e mindset».

**È la visione che deve mutare:** «L’imprenditore senior deve imparare a vedere i successori come professionisti che cambiano insieme a lui. Capire che non è l’unico a fare transizione: sono tutti. Deve delegare, farsi aiutare. Anche dal figlio che ha 20 o 30 anni di meno – per esempio – e che fino a poco tempo prima dipendeva da lui. Deve riconoscere che non è più un professionista junior. Che è un figlio, sì, ma anche un manager. Con un’identità tutta sua in azienda. **I due registri, quello familiare e quello organizzativo/aziendale, coesistono ma devono restare distinti.**»

## RISIGNIFICARE LE IDENTITÀ

La transizione generazionale è una transizione di ruoli. L’imprenditore senior deve accettare il cambiamento del suo: non deterrà più il potere decisionale, probabilmente si occuperà di supervisione o consulenza. Il successore erediterà il testimone. Entrambi dovranno dimostrarsi in grado di assumersi responsabilità importanti: «è un processo bidirezionale, una

costruzione condivisa non solo di nuovi ruoli ma anche di nuovi significati. **Un riconoscimento identitario reciproco».**

E attenzione, perché proprio qui emerge un altro ostacolo riguardante il processo generazionale: **la questione del genere.** «C'è tanta strada da fare – commenta Maura Pozzi – anche in tal senso. Ancora oggi, i 'successori donne' vengono spesso relegati in posizioni di secondo piano; alle risorse umane, per esempio. Occorre rompere schemi e pregiudizi. Se la figlia è ingegnere, facendo un'ipotesi, l'imprenditore senior non deve avere il timore di affidarle l'incarico che merita davvero. **La cultura aziendale la crea chi dirige e governa.** La convivenza tra generazioni e generi è un tassello basilare».



# Quando la perdita del “saper fare” mette a rischio il futuro dell’impresa

Affrontare la successione da un punto di vista tecnico, concentrandosi su aspetti giuridici o fiscali non basta. Per un buon trasferimento della leadership serve agire su aspetti più soft, di natura manageriale e relazionale

Pagine a cura di Annarita **Cacciamani**

«Il passaggio generazionale non è un evento, ma un processo. E, come tale, va preparato con anticipo, con metodo e responsabilità». Con queste parole, il **professor Alfredo De Massis, ordinario di Imprenditorialità e Family Business all’Università di Chieti-Pescara e alla IMD Business School di Losanna**, riassume uno dei momenti più delicati nella vita delle imprese italiane e che **mette a rischio la continuità delle competenze** accumulate in decenni di attività.

## UN PROBLEMA CULTURALE PRIMA CHE ORGANIZZATIVO

Il **ricambio generazionale**, spiega De Massis, è una tappa inevitabile per ogni impresa, «ma diventa un’occasione di rinnovamento solo se viene preparato per tempo».

Dalla ricerca Ambasciatori d’Impresa 2025 promossa da Ubs e Kpmg e svolta dai professori Bernaldo Bertoldi, Alfredo De Massis, Josip Kotlar e Emanuela Rondi, emerge un quadro in chiaroscuro:

- **il 49% delle imprese italiane possiede un piano di uscita delle generazioni senior;**
- **nel 32% dei casi questo piano non è strutturato, cioè la successione avviene “in corsa”, senza regole né metodo;**

- solo il 59,2% degli imprenditori familiari ha comunicato ufficialmente chi guiderà l'impresa in futuro.

«Questo», osserva il professore, «fa la differenza tra un passaggio generazionale graduale, seppur delicato, e uno che diventa fonte di crisi per la famiglia e per il business».

## IL PATRIMONIO INVISIBILE CHE LE IMPRESE RISCHIANO DI SMARRIRE

De Massis insiste su un punto chiave: **nelle imprese familiari il valore più grande non è solo nei bilanci, ma nelle persone e nelle loro conoscenze.** «Esiste un patrimonio invisibile — spiega — che include competenze, ma anche la tradizione, i valori, le credenze e la storia della famiglia». Questo patrimonio è intangibile, e proprio per questo più fragile e più difficile da trasmettere. Molte imprese, afferma il professore, «affrontano la successione da un punto di vista tecnico, concentrandosi su aspetti giuridici o fiscali. Ma per un buon trasferimento della leadership serve agire su aspetti più soft, di natura manageriale e relazionale».

Tra questi, De Massis elenca in particolare il **trasferimento del capitale sociale**: «Il capitale legato alle relazioni — con banche, clienti, fornitori — non si può semplicemente passare come un elenco di contatti. Se il fondatore è stato per quarant'anni il volto dell'impresa, non basta dare a suo figlio il numero di telefono dei clienti: deve accompagnarlo, aiutarlo a legittimarsi».

## COMPETENZE TACITE E COMPETENZE ESPLICITE

Fondamentale per un'impresa è aver ben chiara la distinzione tra **competenze tacite e competenze esplicite**. Le seconde sono quelle codificabili — tecniche di produzione, procedure, know-how documentato — e possono essere insegnate o replicate. Le prime, invece, sono «le più difficili da trasmettere perché vivono nella pratica quotidiana, nell'esperienza, nell'intuito di chi guida l'impresa».

De Massis fa un esempio calzante: «Pensiamo a un’impresa familiare che opera nel settore del caffè e che da due generazioni ha sviluppato una sensibilità particolare nel riconoscere l’aroma più vicino alla propria tradizione. Trasmettere questa competenza non è semplice: non basta scrivere una formula, bisogna viverla».

È qui che si gioca la sopravvivenza di tante Pmi: la **perdita del “saper fare” rischia di annullare in pochi anni il valore costruito in decenni**. Ecco perché il professore individua nella governance familiare uno strumento decisivo: **«Il consiglio di famiglia può diventare il luogo in cui si condividono esperienze, valori e conoscenze tacite, per evitare che vadano perdute con il passaggio generazionale»**.

### **LE PRATICHE CHE AIUTANO A PRESERVARE LE COMPETENZE**

Secondo De Massis, esistono azioni concrete che le imprese familiari possono introdurre per custodire il proprio capitale umano e cognitivo:

- **coinvolgere presto le nuove generazioni, permettendo loro di sperimentare responsabilità e di essere presenti nei momenti decisivi dell’impresa;**
- **creare momenti di esposizione pubblica (fiere, incontri con clienti, presentazioni), in cui i giovani possano guadagnarsi la fiducia degli stakeholder;**
- **utilizzare lo storytelling aziendale, raccontando la storia, i successi e le sfide per tramandare la cultura e la memoria dell’impresa;**
- **istituire organi di governance familiare, come il consiglio di famiglia, che fungano da ponte tra generazioni;**
- **organizzare eventi e incontri periodici, anche informali, per rinsaldare i legami e rafforzare il senso di appartenenza.**

Queste pratiche, spiega, «non servono solo a ricordare il passato, ma anche a stimolare lo sguardo verso il futuro e a cementare le relazioni tra familiari».

### QUANDO IL SILENZIO DIVENTA UN RISCHIO

Molti imprenditori, specie nelle Pmi, faticano a parlare di successione. «Chi guida oggi l'impresa — osserva De Massis — è emotivamente legato all'azienda, e questo crea una difficoltà psicologica nel pensare al dopo».

Spesso la successione diventa «un argomento tabù», rimandato finché non è più possibile evitarlo. Il risultato è una crisi silenziosa: **l'impresa si trova senza una guida pronta, e con competenze chiave che svaniscono con l'uscita del fondatore. Per evitarlo, serve pianificare per tempo, «prevedendo un periodo di coabitazione tra generazioni e un passaggio graduale delle responsabilità».**

### IL POTENZIALE DELLA NEXT GEN E IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Dalla ricerca condotta dal professor De Massis emerge che le nuove generazioni sono preparate ma poco coinvolte. **Solo il 22,9% dei giovani tra i 26 e i 30 anni partecipa alla governance dell'impresa, percentuale che sale al 48,6% tra i 36 e i 40 anni.** «Sono numeri ancora bassi», sottolinea. «Molti giovani hanno esperienze all'estero e una formazione solida, ma non vengono inseriti nei processi decisionali. E questo è un problema Paese».

### INNOVARE NELLA TRADIZIONE

Il professore individua una via d'uscita virtuosa: imparare a **fare innovazione nella tradizione** (innovation through tradition). «Ci sono famiglie

che riescono a valorizzare il passato come leva di rinnovamento, riuscendo a coniugare radici e futuro». «Abbracciare il futuro non significa necessariamente dismettere il passato», afferma. **«Passato e futuro devono giocare da alleati: è in questa alleanza che nasce la vera continuità».**

### DALLA CRISI ALL'EREDITÀ

Per De Massis, il vero obiettivo non è solo evitare la crisi, ma costruire una legacy, un'eredità viva fatta di competenze, valori e relazioni. «La legacy di una famiglia imprenditoriale è data dagli aspetti materiali e immateriali», ricorda. «E la letteratura scientifica dimostra che proprio gli elementi immateriali — le competenze, la cultura, i legami — sono alla base del vantaggio competitivo delle imprese familiari». In altre parole, **chi perde le proprie competenze perde anche la propria identità competitiva**. Pianificare il passaggio generazionale, quindi, non è solo un gesto di prudenza: è un atto di leadership verso il futuro.



# Il valore del sapere esperienziale:

la conoscenza che non si trasmette con i tutorial

Necessario istituzionalizzare la trasmissione dell'esperienza. Non si tratta di formalizzare ciò che è spontaneo, ma di costruire condizioni perché il sapere pratico non si perda

Quando un'azienda familiare passa da una generazione all'altra c'è sempre il rischio di perdere quello che si può definire un tesoro nascosto. Per la professoressa **Valeria Pulignano, ordinaria di Sociologia economica e del lavoro all'Università Cattolica di Lovanio in Belgio**, quel "tesoro" è costituito da un patrimonio di conoscenze invisibili ma decisive: le competenze che non si insegnano nei manuali, ma si incorporano nei gesti quotidiani, nei rapporti di fiducia e nelle intuizioni costruite nel tempo. Sono quelle che Pulignano chiama «conoscenze tacite»: un sapere che non si apprende sui libri ma «facendo, osservando chi prima di te ha fatto quelle cose, provando e anche sbagliando insieme». Dietro ogni impresa familiare — soprattutto in quelle che hanno attraversato più generazioni — c'è un tessuto di saperi esperienziali che tiene insieme l'attività produttiva, le relazioni con i clienti, la gestione dei problemi improvvisi e la cultura del lavoro. Si tratta, spiega la sociologa, di «come si gestisce un cliente difficile, come si risolve un problema all'ultimo minuto o come si prende una decisione quando gli indicatori sembrano confusi».

## UN PATRIMONIO CHE VIVE NEL TEMPO E NELLE RELAZIONI

Il sapere esperienziale è, per sua natura, relazionale. Non vive nei documenti, ma nella memoria condivisa e nella fiducia reciproca che unisce chi lavora insieme. «**Ci sono relazioni personali tra clienti, fornitori e collaboratori**».

**ratori», sottolinea Pulignano, «che si basano sulla fiducia costruita nel tempo. Se chi parte non trova il modo di trasferire questo tipo di legami, si rischia di perdere anche parte della rete di relazioni che sostiene un'azienda». Il passaggio generazionale, dunque, non è solo una questione di successione amministrativa o di governance, ma un **trasferimento di memoria**. Quando questa memoria si interrompe, non si perde solo una competenza, ma un intero modo di interpretare il lavoro: un equilibrio di sensibilità, di tempi e di decisioni che non si codifica ma si assorbe.**

## IL LIMITE DELLA CONOSCENZA DIGITALE

La rivoluzione digitale ha cambiato il modo di lavorare, comunicare e trasmettere informazioni, ma non può sostituire il sapere incarnato nell'esperienza. «Oggi possiamo registrare procedure, condividere documenti in cloud, fare call anche se siamo lontani», osserva Pulignano, «ma bisogna essere precisi: non tutto quello che osserviamo si può codificare». Il rischio, dice la professoressa, è confondere l'informazione con la conoscenza. Le piattaforme e i database possono custodire dati e istruzioni, ma non trasmettono quella parte del sapere fatta di intuizioni, adattamenti e decisioni informali che rendono un'azienda viva. «**C'è sempre quel fiuto che sviluppi solo se lavori insieme: le intuizioni, le piccole scelte quotidiane che fanno la differenza.** Restano elementi difficili da trasmettere attraverso una call o un file in cloud». Per Pulignano, **il futuro della trasmissione del sapere sta nella combinazione di digitale e prossimità**: «Usare il digitale per conservare e condividere informazioni va benissimo, ma bisogna continuare a lavorare insieme, parlarsi, confrontarsi, imparare sul campo».

## LA DOPPIA FACCIA DEL LEGAME FAMILIARE

Nelle imprese familiari, la **relazione affettiva** è spesso una risorsa preziosa

ma ambivalente.

«Il legame familiare è come una lama a doppio taglio», afferma Pulignano. «Da una parte sviluppa fiducia e affetto; chi subentra ha davvero a cuore la storia dell'azienda. Ma dall'altra può complicare le cose, perché chi ha costruito tutto con le proprie mani spesso fatica a delegare». L'eccesso di controllo, spiega la professoressa, può generare frustrazione nelle nuove generazioni: «Quando i figli cercano di innovare ma il genitore continua a intervenire in ogni dettaglio, questo crea rallentamenti e tensioni. Fiducia e affetto aiutano, ma senza strumenti concreti di dialogo il passaggio generazionale diventa complesso».

### RENDERE SISTEMICO CIÒ CHE OGGI È CASUALE

Per Pulignano, la soluzione sta nell'**istituzionalizzare la trasmissione dell'esperienza**.

Non si tratta di formalizzare ciò che è spontaneo, ma di **costruire condizioni perché il sapere pratico non si perda**. «In azienda si possono organizzare momenti di affiancamento», suggerisce, «dove chi subentra lavora insieme a chi lascia, osserva, prende appunti e prova in prima persona, come fanno gli apprendisti». Accanto all'**affiancamento diretto**, la sociologa valorizza il **mentoring**: «I senior si affiancano ai junior, diventano il loro coach, li indirizzano e rispondono alle loro domande. Così si combinano trasmissione pratica ed esperienza diretta». Ma serve anche una visione di politica del lavoro: **programmi di consulenza per le piccole e medie imprese familiari, formazione intergenerazionale**, e persino **«agevolazioni fiscali per chi investe nel trasferimento di competenze»**. L'obiettivo, dice Pulignano, è «rendere sistematico ciò che altrimenti

resterebbe casuale e proteggere non solo il capitale economico, ma anche quello umano e culturale, che è spesso il vero motore dell'innovazione».

### **FIDUCIA COME CONDIZIONE DEL FUTURO**

Nonostante le difficoltà, Pulignano si dichiara ottimista sulle nuove generazioni: «Spesso le criticiamo perché stanno sempre al cellulare o perché sembrano disinteressate, ma la realtà è che i giovani sono presenti dove i problemi esistono e prendono posizione». Per lei, **la fiducia è la condizione necessaria affinché il sapere esperienziale continui a vivere**: «Bisogna dare loro più fiducia, mantenendo le tradizioni e le culture, ma lasciandole reinterpretare.» In questo equilibrio tra memoria e innovazione si gioca il futuro delle imprese familiari e, con esse, una parte del patrimonio produttivo e culturale del Paese. Perché il sapere esperienziale non si scrive, si trasmette attraverso la relazione, si rinnova nel contatto e si conserva solo quando resta vivo nel lavoro condiviso. «Il passaggio generazionale», conclude Pulignano, **«non è soltanto un cambio di guida, ma una trasmissione di cultura, valori e competenze che va ben oltre i documenti**. È un passaggio di memoria, di esperienza e di fiducia».

# Cambiare leadership:

## dieci mosse pratiche che evitano crisi

Dalla fiducia alla delega, dall'esperienza fuori azienda al patto di famiglia: una checklist operativa per chiarire ruoli, ridurre conflitti e garantire continuità

Pagine a cura di Nadine **Solano**

Prima o poi, il momento arriva. Prima o poi, l'azienda deve affrontare il passaggio generazionale. Che è un'occasione di crescita e rinnovamento, ma nella realtà si traduce spesso in una fase assai critica. Esistono strategie pratiche per abbattere ostacoli e difficoltà? **Sì. Ma la base è sempre uno stato mentale.** Ciò emerge con forza dal nostro confronto con **Alberto Albertini**, manager e docente di Imprese internazionali e modelli di business presso l'Università Cattolica di Brescia, nonché autore del volume *L'urlo disumano - Il passaggio del testimone nelle aziende familiari*.

### LA FIDUCIA, BASE IMPRESCINDIBILE

Alberto Albertini comincia da una domanda: «Quanti genitori spronano i figli, dando loro la possibilità di mettersi alla prova? Quanti cercano di capire, quindi valorizzare, i loro talenti?». Trova nel mondo dello sport una metafora efficace: «Di ogni atleta si analizzano punti di forza e debolezza. Non c'è la paura di cambiare e adattarsi. Soprattutto, si impara dagli errori. Mentre i campioni ascoltano i feedback negativi, per capire dove abbiano sbagliato, in Italia domina la paura dell'errore. Molti genitori non concedono fiducia ai figli e cercano di guidarli passo passo per evitare – dicono – che sbagliino. Con la presunzione di essere migliori».

Il prof. Albertini si focalizza poi sulle **aziende**: «Quanti genitori e imprenditori sono davvero intenzionati a cedere il testimone ai figli con un urlo disumano di incitamento, che venga dal cuore, anziché continuare a fare di sé stessi l'unico riferimento?». In molte aziende, «la convivenza e il passaggio generazionale non sono avvenuti per investitura da parte dei fondatori, ma dal basso. Gli eredi, cioè, hanno conquistato le loro posizioni faticosamente, occupandosi di aree prima residuali e oggi strategiche: tecnologia, nuovi mezzi di comunicazione, mercati e modelli di relazione con clienti e fornitori».

### LE PRINCIPALI SFIDE PSICOLOGICHE E CULTURALI

Alberto Albertini cita Elisabetta Romani, presidente del CDA di Sparkle, operatore globale del Gruppo Tim, che a proposito della transizione generazionale ha detto: «È una sfida di trasformazione culturale, non solo legata a sistemi e processi. Le radici e la storia aziendale vanno rispettate, ma è necessario guardare al futuro. C'è un'inerzia della macchina che è complicatissimo far evolvere».

Anche nel caso del **passaggio generazionale al femminile**, sottolinea il docente, è richiesta un'evoluzione: «Le imprese familiari devono lavorare per creare una cultura aziendale inclusiva, che valorizzi il contributo di tutti i membri della famiglia e del team aziendale, indipendentemente dal genere».

### GLI ERRORI PIÙ COMUNI

«"Confesso che ho fallito": mi presento così – racconta Albertini – all'inizio dei miei corsi universitari. Ripercorro gli errori che, nell'azienda fondata da mio padre negli anni '60, hanno impedito il passaggio generazionale e nel 2015, dopo 46 anni di attività, consegnato un'impresa leader internazionale a un fondo di investimento tedesco. Che tre anni dopo l'ha rivenduta al doppio a un altro fondo straniero. A nessuno piace parlare dei propri



errori, ma impariamo più da quelli che dai successi».

Albertini definisce **dieci passaggi chiave per il compimento di un ottimale passaggio generazionale**, che pur essendo elementari non vengono concretizzati da molte aziende:

- 1 Accertarsi che la seconda generazione abbia un interesse autentico per l'azienda.
- 2 Comprendere i talenti individuali: «Ho visto musoni scorbutici alle vendite e istrioni agli acquisti. Bastava invertire i ruoli».
- 3 Entrare in azienda a seguito di un percorso formativo.
- 4 Fare esperienza, meglio se all'estero, in un'altra azienda.
- 5 Avere curiosità e apertura senza pregiudizi verso l'esterno: fornitori e clienti, concorrenza e mercato, innovazioni.
- 6 Essere umili.
- 7 Coltivare relazioni.
- 8 Studiare per tutta la vita.
- 9 Dare delega e fiducia ai figli: «Spesso chi non molla lo scettro lo fa per un senso esclusivo della proprietà e della famiglia, tipicamente italiano».
- 10 «Fiducia e delega non sono automatiche, per diritto e discendenza. Se chi non molla lo scettro lo fa per realismo e non per egoismo, ascolti le attitudini e instradi i figli verso altre carriere. Meglio vendere quando si è in vita che rischiare lo facciano i figli, magari svalutando il patrimonio».

## COME SUPERARE IL PROBLEMA DEL “NON DETTO”

**Il dialogo è un'altra conditio sine qua non nel passaggio generazionale.** Può sembrare scontato farlo presente, tuttavia non di rado «c'è

opacità comunicativa nella governance delle famiglie imprenditoriali». Sono cinque gli elementi che Albertini indica come fondamentali per **creare una comunicazione interna efficace**:

1. Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, per evitare ambiguità tra ruoli familiari e aziendali, con un organigramma aziendale formale.
2. Creazione di canali di comunicazione strutturati, per garantire che le informazioni circolino in modo ordinato, attraverso riunioni settimanali operative (tra i vari team), mensili strategiche (la famiglia con il management), verbali condivisi e archiviati, l'utilizzo di strumenti digitali.
3. Spazi di dialogo familiari, per affrontare temi emotivi e relazionali in modo costruttivo, attraverso un consiglio di famiglia, facilitatori esterni, consulenti, coach familiari e regole chiare di comunicazione.
4. Trasparenza nelle decisioni per evitare favoritismi e incomprensioni, con un processo decisionale condiviso che comprenda una documentazione puntuale.
5. Formazione e cultura della comunicazione, per sviluppare competenze relazionali.

## **STRUMENTI UTILI**

Patto di famiglia, formazione preventiva, pianificazione anticipata, definizione di piani strategici nel medio e lungo termine, job shadowing, mentoring: anche questi sono strumenti preziosi.

Albertini spiega come Alessandro Lunelli, membro del gruppo familiare Ferrari di Trento, durante un recente incontro formativo abbia sottolineato quanto il **patto di famiglia** sia utile per tutelare una governance adeguata, il patrimonio dei familiari, i buoni rapporti tra soci e la carriera dei giovani

e dei manager/soci. Si è anche soffermato sulle **regole del gruppo**, determinanti «per i criteri di composizione del CdA, i criteri di ingresso in azienda, la presenza o assenza di coniugi/partner e il loro ruolo, il limite d'età».

«Per comprendere le aziende familiari – spiega Albertini – credo che gli studi umanistici e di psicologia siano più preziosi di numerosi saggi. Le opere che raccontano il mondo delle aziende e delle multinazionali danno raccomandazioni, consigli, avvertimenti; aiutano i “neofiti” o chi sta fuori a capire come funziona un’azienda. Che è il teatro per antonomasia, insieme alla famiglia, delle emozioni (dunque relazioni) umane: gelosia, ambizione, invidia, ammirazione, amore, amicizia, odio». Ci avevate pensato?

# Gradualità:

la chiave per gestire e superare i conflitti  
nella transizione generazionale

Il ricambio generazionale è una fase obbligatoria e determinante per le Pmi e il loro futuro. Ma se da una parte rappresenta una fonte di opportunità strategiche, dall'altra è spesso costellata di criticità. Alcuni dati che emergono dalla XVI edizione dell'Osservatorio AIDAF-UniCredit-Bocconi (AUB): solo il 18% delle imprese familiari italiane ha pianificato formalmente il passaggio generazionale, appena il 30% supera con successo il primo passaggio generazionale e solo il 13% arriva alla terza generazione. Dietro questi numeri si celano, tra l'altro, diverse **tensioni familiari**. Più frequenti di quanto si possa immaginare. Ecco, se si riuscisse a prevenire ed evitare i conflitti, la strada verso il successo sarebbe spianata. Proprio questo è il tema che abbiamo affrontato con **Carlo Salvato**, titolare della cattedra Aidaf-Ey di Strategia delle Aziende familiari dell'Università Bocconi nonché curatore – insieme a Fabio Quarato – della suddetta edizione dell'Osservatorio AUB.

## LE TAPPE DELLA TRANSIZIONE

**Scansare il rischio di conflitti è possibile.** E non è neppure una missione troppo complessa. Carlo Salvato fa subito una precisazione che contiene un punto di vista risolutivo: «Piuttosto che di 'passaggio', è opportu-

no parlare di ‘transizione’. Si tratta di un processo che deve avvenire con gradualità. Certo, poi arrivano i momenti di passaggio vero e proprio; per esempio, il passaggio di quote azionarie, diritti di voto, nomine al vertice. Ma se le famiglie si concentrano solo su questo, le cose non possono funzionare bene».

**Gradualità:** questo è il fil rouge. Il professor Salvato individua **tre tappe precise:** «La prima coincide con l’individuazione e la formazione dei potenziali successori, che devono avvenire puntando sul merito e non sulla appartenenza alla famiglia. Parallelamente è necessario stabilire quali siano i principi, le regole per il possibile futuro ingresso dei giovani in azienda e gli strumenti di governance a supporto. E tutto dev’essere messo nero su bianco. Formalizzato». Una fase preliminare, quindi. Questo significa, tra l’altro, che **con largo anticipo bisogna definire anche il percorso dei successori:** studi e formazione, eventuali esperienze – di lavoro e di vita – all’estero o presso altre aziende.

**La seconda tappa è l’ingresso ufficiale in azienda,** definito dalle regole di cui sopra. «Un’ottima mossa – commenta Carlo Salvato – è dare loro **compiti precisi e misurabili.** Ciò non avviene in molte Pmi; il successore, piuttosto, si limita a fare da ‘assistente’ o a ‘dare una mano’. Non si capisce bene quale sia il suo ruolo. Secondo questa logica, come può dopo 5-6 anni assumere un ruolo di vertice? Deve svolgere compiti effettivamente utili all’azienda. Meglio ancora se copre una posizione per cui altrimenti sarebbe stato necessario assumere qualcuno».

**La terza tappa è la convivenza generazionale.** «Sottolineo – commenta il professor Salvato – il concetto di convivenza. Non è che esce



uno ed entra l'altro. È un'altra fase necessaria, durante la quale avviene il trasferimento delle competenze ed è possibile mettere i junior alla prova gradualmente. La convivenza rassicura i senior, perché concorre alla costruzione della fiducia». Fiducia reciproca, anche.

### LE CAUSE DEI CONFLITTI

Ma quali sono **le più frequenti cause di conflitto durante la successione nelle Pmi?** «Innanzitutto – spiega Salvato – la mancanza da parte dei senior di una vera volontà di avviare il processo di transizione. In molti casi, è come se volessero andare avanti tutta la vita in quel ruolo. Faticano all'idea di cedere gradualmente le leve del comando. Che non significa necessariamente uscire dall'azienda, ma anche cambiare ruolo. Comunque, spesso non riescono ad accettarlo». Un'altra causa è «la mancanza di umiltà e pazienza da parte dei junior. Insomma, se non c'è stata una preparazione adeguata si innesca un circolo vizioso».

Eventuali conflitti possono anche essere **esterni alla famiglia**. Derivare da una situazione negativa e difficoltà economiche, per cui non sembra il momento giusto per cedere il testimone. Altri problemi possono derivare dalle **nuove tecnologie**, soprattutto dall'utilizzo dell'Intelligenza artificiale: «A volte, nelle aziende, non si sa cosa fare e come adeguarsi. Così, senior e junior finiscono per discutere, anche perché hanno visioni molto differenti».

### L'APPROCCIO GIUSTO

Durante la transizione generale possono emergere **conflitti di relazioni**, quindi. Ma anche **conflitti sulle scelte da compiere** per il futuro aziendale o, ancor prima, sui processi che conducano a tali scelte. «Gli esempi

sono diversi – dice Carlo Salvato – ma facciamone un paio: può essere che i junior ritengano necessario fare un'acquisizione e i senior no; che i junior vogliano ampliare la produzione, per diversificare il rischio, e i senior siano più propensi a preservare la tradizione di famiglia. Quindi continuare a fare ciò che si è sempre fatto».

**È fondamentale saper dialogare.** E torna, ancora una volta, il fil rouge: gradualità. Anche per confrontarsi nel modo giusto e lavorare fianco a fianco, occorre un allenamento graduale. Assai preziosi si rivelano gli strumenti di governance: consiglio di famiglia, cda, accordi di famiglia. Aiutano molto nella creazione di contesti in cui sia possibile interagire serenamente. Ma come abbiamo visto, la gradualità passa anche da un largo anticipo. I successori devono imparare a ragionare insieme e conoscersi fin da giovanissimi. Il processo è fatto anche di cose apparentemente piccole: «tutti i nipoti che trovano un accordo su cosa regalare alla nonna: può sembrare una sciocchezza, ma non lo è affatto».

## IL RAPPORTO TRA MERITO MANAGERIALE E LEGAME FAMILIARE

**No, non è semplice scindere il legame familiare dal merito manageriale:**

«Un padre e una madre restano sempre tali – commenta Salvato – e quindi è oggettivamente difficile valutare il figlio in modo imparziale. Può capitare che inconsciamente sappiano che non è abbastanza preparato o portato, ma finiscano per fare finta di niente. Magari prendendo decisioni e spacciandole per sue. Succede anche nel rapporto zio-nipote, ovvio».

Ecco perché sono essenziali la programmazione e la formazione graduale: **per creare un merito effettivo.** Ecco a cosa servono le regole scritte e

gli strumenti di governance: a evitare che il legame familiare prevalga sul merito. Secondo il professor Salvato, inoltre, l'intervento di un consulente dovrebbe essere considerato imprescindibile: «è raro che la famiglia, da sola, riesca a costruire una transizione generazionale ottimale. Rivolgersi a una persona esterna che orchestra il processo e le discussioni rende più facile la definizione degli accordi».

### **TOOLKIT FINALE IN TRE PUNTI PER EVITARE I CONFLITTI**

- 1) Accordo di famiglia con valori: quali sono i principi di fondo condivisi e le regole conseguenti.
- 2) Una squadra che garantisca l'applicazione dei principi e delle regole: può anche essere il cda o il consiglio di famiglia.
- 3) Un budget dedicato alla transizione generazionale: per la formazione dei giovani, per organizzare incontri di famiglia e incontri con esperti, per fare coaching.

### **SOCIAL**

Gestire o evitare i conflitti durante la transizione generazionale si può: basta farlo con gradualità.

Con il prof. Carlo Salvato dell'Università Bocconi definiamo i passi giusti per inserire i successori, costruire fiducia e combinare merito manageriale e legami familiari.



# impreseterritorio.org



Viale Milano 5 - 21100 Varese