

IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



FUTURO CONTINUO

*Il passaggio
generazionale
non è un tabù
da subire,
ma un test
di solidità strategica
che ridefinisce
le traiettorie
del capitalismo
familiare.*



sommario

IL RICHIAMO DELLE RADICI NON È NOSTALGIA, È VANTAGGIO COMPETITIVO _____ 03

STORIE DI IMPRESA

ROMPERE IL DOGMA FAMILIARE: QUANDO IL DIPENDENTE È IL SOCIO _____ 06

WBO: CONVERTIRE LA NASPI IN CAPITALE PER SALVARE L'IMPRESA _____ 12

LA PMI DIVENTA CAPO-FILIERA: ACQUISIZIONI E DOMINIO DEI DATI _____ 16

CRESCERE COMPRANDO: IL MERCATO PARALLELO DEL BUY AND BUILD _____ 22

PERCHÉ "FUTURO CONTINUO" _____ 26

I NOSTRI SPECIALI - FUTURO CONTINUO

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE PMI: IL TABÙ CHE RIGUARDA FAMIGLIA E IMPRESA _____ 28

PASSAGGIO GENERAZIONALE: IL DIALOGO COME ANTIDOTO AI CONFLITTI _____ 34

I 5 INGREDIENTI DI UN PASSAGGIO GENERAZIONALE.

(SPOILER: SERVE PIÙ DI UN COGNOME E UNA STRETTA DI MANO) _____ 39

PASSAGGIO GENERAZIONALE: L'AZIENDA DIVENTA TUA SOLO QUANDO LA TRASFORMI DAVVERO __ 42

PATRIMONIO AZIENDALE: SE NON SI TRASFERISCE, SI DISPERDE. TRE CASI SOTTO LA LENTE __ 49

QUANDO CHIUDE L'IMPRESA, SI SPEGNE IL TERRITORIO _____ 54

Magazine di informazione delle piccole e medie imprese
Viale Milano 5 - Varese
Tel. 0332 256111
www.impreseterritorio.org

2

Autorizzazione Tribunale di Varese n.456 del 24/1/2002

Direttore Responsabile - Mauro Colombo
Caporedattore e Head of Content - Davide Ielmini
Art Director - Simona Caldirola
Chiuso il 22.06.2026

Il richiamo delle radici non è nostalgia, è vantaggio competitivo

«Dobbiamo andare a prendere nostro figlio all'aeroporto. C'è una novità importante». Se non avessi conosciuto bene il giovane in questione, sarei stata impensierita dalla nota di preoccupazione nella voce del padre. Poco dopo apprendo la natura della novità: alla ricerca della propria strada, ha vissuto diverse esperienze, positive, all'estero con successive offerte di lavoro. All'improvviso, comunica una decisione: vuole entrare nell'azienda di famiglia.

Perché allora quella tensione nella voce? Perché è un periodo difficile, perché questo è un settore maturo e dunque fragile... le motivazioni si rincorrono, strettamente connesse ai tempi, eppure a modo loro riportano un déjà vu. Quale periodo storico si è rivelato in discesa per gli imprenditori? Ben presto, quei timori si attenueranno per lasciar prevalere una legittima gioia. In fondo, nel percorso del ragazzo era già scritto quel ritorno e questo episodio mi è tornato in mente leggendo l'articolo di Sara Bartolini sul libro di Luca Marcolin, "Passare il testimone". Fin dalla citazione di Goethe, folgorante: «Ciò che hai ereditato dai tuoi padri, riguadagnatelo, per possederlo». È un po' quanto esprime il concetto del "pane della vergogna" della Kabbalah: quando si riceve qualcosa che non si è (ancora) meritato. Non c'è nulla di male, ma l'animo umano per essere soddisfatto realmente deve sforzarsi.

Ora, estremamente interessanti sono anche i numeri citati dall'articolo in questione, uno in particolare: chi riesce a trasformare il cambio di guida in una chance ha come effetto la crescita dei ricavi pari a oltre il 20% rispetto alla media.

Lungo il mio percorso di giornalista di economia, ho potuto incontrare diversi casi che mi illuminano ulteriormente sulle ragioni di quello che alla fine è come un vantaggio competitivo. Fare esperienza all'estero, ma anche semplicemente fuori. A volte consapevolmente per formarsi meglio, altre con il pensiero ben distante dall'azienda di famiglia: ma c'è qualcosa che lega sempre e che non di rado riemergerà.

lo mi occupo spesso di piccole imprese nel campo vitivinicolo e qui ho incontrato due tendenze interessanti. Oggi il mondo del vino è sotto i riflettori, ma parliamo di un settore non meno faticoso, con l'aggravante dell'imprevedibile socio di maggioranza di nome meteo. Ebbene, ho notato negli ultimi anni l'ingresso di non poche figure della famiglia che avevano scelto percorsi diversi. Tornate a volte per necessità, altre per un richiamo avvertito dentro di sé: i profumi, i colori, i riti collettivi come le vendemmie vissute da bambini. Ma del resto, le estati trascorse in azienda a svolgere compiti che facevano sentire grandi, sono una memoria che tocca molti, e di comparti diversi.

Quei figli, rientrando, hanno portato una sorta di competenza trasversale. Chi ha fatto esperienze anche molto diverse, ha trasmesso un altro punto di vista, una contaminazione che si è rivelata vincente: ha rafforzato ulteriormente l'identità di quell'impresa, in maniera originale.

L'altra caratteristica, forse ancora più sorprendente, è costituita dai ritorni non in continuità. Vale a dire, giovani che sono tornati in azienda oppure ne hanno creata una propria, sulla scia dell'esempio di due generazioni precedenti: i genitori facevano altro o tenevano quell'attività ma non come principale, è stato l'esempio dei nonni a guidare.

Ciò mi ha fatto anche ricordare perché nel caso citato in apertura non mi sono stupita molto. Mi capitava di vedere quel giovane - in qualsiasi parte del pianeta si trovasse - condividere sui social le tappe di storia dell'azienda di famiglia. Affascinato dalla narrazione di ciò che era stato costruito passo dopo passo, in tempi che appunto non erano affatto più facili. Ma non era solo una storia di successi. Dietro, dentro c'era qualcosa di più, qualcosa che fa profondamente parte della vita delle imprese.

Questo tesoro si chiama "valori" e non è sorpassato, anzi. Mi ha emozionato scoprire, ad esempio, quanto siano cruciali per The Modern Renaissance, una community internazionale di giovani dai molteplici talenti, molteplici passioni. Ha organizzato di recente un workshop con lo startup advisor Alessandro Mascheroni dal titolo "Water your roots". E proprio da Mascheroni prendiamo un'osservazione: «I valori non sono un esercizio di introspezione. Sono uno strumento, forse il più utile che abbiamo. Ti dicono a cosa dire sì e a cosa no... Ti aiutano a capire con chi lavorare, cosa costruire, dove andare».

È l'intangibile meno gridato, ma non meno presente. È quello che l'imprenditore può trasmettere ogni giorno con il suo esempio, che nessun corso può insegnare, la capacità di rischiare che viaggia insieme alla responsabilità, il prendersi cura di ciò che ci crea ma anche di coloro con i quali si crea. Quei valori che possono aver assorbito i figli, come pure i dipendenti, coloro che hanno condiviso tanti passi con te: del resto, si chiama azienda familiare. E lo è veramente.



Storie di impresa

A CURA DI DAVIDE IELMINI

Rompere il dogma familiare: quando il dipendente è il socio

Carollo Srl azzera la crisi dinastica. La proprietà apre il capitale a chi domina la produzione. Una scelta drastica. Un patto tra eredi e forza lavoro che blinda il sapere

“I migliori anni della nostra vita” sono un bagaglio pieno di ricordi, emozioni, oggetti. E per alcuni rappresentano uno spartiacque tra la fanciullezza e la maturità, dove esiste un punto fermo che fa da guida. I trenini elettrici della Rivarossi (fondata nel 1945, in pochi anni conquista i mercati mondiali) hanno accompagnato molti italiani nel passaggio tra il mondo dei giocattoli a quello del collezionismo e, ancora oggi, sono un emblema di quei “migliori anni” e un esempio di preziosa artigianalità. Allineati sulle librerie, chiusi nelle vetrinette, gelosamente conservati tra i “must have” di un’epoca che va ben oltre l’età dei calzoni corti, questi elaborati hanno trovato in Mario Carollo, che la Carollo Srl, costruttrice di stampi per le materie plastiche, l’ha fondata nel 1974 nella vecchia stalla di suo padre, un amplificatore di passione e cura dei dettagli.

DAGLI OVETTI KINDER ALLA SOCIETA' CON UN EX DIPENDENTE

Nel 1985, la sede dell’azienda si sposta da Lozza a Venegono Superiore e la Bticino, per la quale si realizzano stampi per gli interni degli interruttori e le placche elettriche, è già un cliente consolidato. Nel tempo, i settori e le tecnologie si ampliano e agli stampi a iniezione si affiancano quelli per il costampaggio di bi e tri materiali anche per il medicale (valvole cardiache), il food (cialde per il caffè), la profumeria e l’agricoltura (particolari per i gocciolatori utilizzati nell’irrigazione).

Una storia nella storia che ha inizio nel 2013, quando Roberta Carollo,



MARIO CAROLLO - Fondatore
ROBERTA CAROLLO - Socia e Titolare
GIULIANO TELCH - Socio e Titolare

figlia di Mario, decide di dare continuità a questa realtà che papà avrebbe voluto chiudere: «Posso dire di essere nata in questi capannoni perché l'aria dell'officina la respiravo anche a casa. Ricordo che papà, seduto a tavola per il pranzo, mi regalava gli ovetti Kinder e poi mi chiedeva dove era il punto di iniezione dei bossoli nei quali erano contenute le sorprese. Così, dopo la laurea in Economia e Commercio alla Cattolica ho lavorato per due anni in un'azienda di proprietà di un progettista nostro collaboratore per imparare a progettare gli stampi, a leggere il disegno e a modellare in 3D. La mia vera passione, però, è l'amministrazione. Per mantenere viva l'azienda avrei dovuto avere una guida tecnica: agli inizi pensai ad una cooperativa con i dipendenti, ma da subito divenne tutto molto complicato. Così, proposi ad un nostro dipendente, Giuliano Telch, di entrare in società con me». A fine 2013, la firma davanti al notaio.

GIULIANO TELCH E LA NUOVA VITA DA IMPRENDITORE

Giuliano Telch ha tre figli, Roberta Carollo anche: «Ad oggi – dicono i due - nessuno vuole fare l'imprenditore perché si fa troppa fatica e la resa è poca». E' il destino di tante piccole e medie imprese. Non solo in provincia di Varese. Se da un lato si vuole sfuggire alla acquisizione da parte di un'azienda più grossa, o alla vendita ad un fondo nazionale o estero, dall'altro non si può indugiare sulle decisioni. E così hanno fatto Roberta Carollo e Giuliano Telch.

Quest'ultimo, che oggi ha cinquantasette anni ed è in azienda da quarantuno, conosce i ritmi e gli equilibri della produzione e garantisce quella continuità che tiene allacciati al territorio saperi ed esperienze imprenditoriali. Nel 2013, all'età di quarantaquattro anni, diventa ufficialmente socio



titolare della Carollo Srl. Le frasi che lo hanno convinto: «O si fa così, o si chiude» da Roberta Carollo e «te lo sei meritato!», da parte di sua moglie. Però, dice lui, «non ce l'avrei fatta senza Mario, perché è stato lui ad incoraggiarmi e a darmi la giusta carica».

Cosa è cambiato dal prima al dopo? Tutto. Ora, Telch arriva alle 06.45 e, a volte, se ne va alle 20; alcuni giorni sono infiniti, altri volano; agli inizi «non hai sicurezze e ti manca la consapevolezza del rischio d'impresa», dice l'imprenditore; ora «ho conquistato la fiducia dei clienti e ne ho portati di nuovi». Il collante tra il prima e il dopo? Le competenze. A volte, il socio vorrebbe tornare a dieci anni fa perché «tutto è troppo complicato», ma dopo il battesimo del fuoco con il suo primo investimento – un nuovo macchinario da centinaia di migliaia di euro – si supera di tutto. Anche i momenti di stanchezza. Che non mancano. Una cosa non è cambiata: il dare tutto sé stesso, anima e corpo, al lavoro.

COME SUPERARE I TEMPI DURI

Lavoro che «non è più quello di anni fa», sostiene Roberta Carollo, «perché non c'è stabilità: durante il periodo Covid abbiamo imparato – seppur per poco – ad usare la cassa integrazione (alcuni nostri clienti dei settori elettrico e agricoltura sono rimasti attivi), poi è intervenuta la bolla energetica e le nostre bollette sono passate da quattromila a ventimila euro al mese. Gioco forza, ci siamo dovuti ridimensionare: da otto dipendenti siamo scesi a quattro, ma nessuno è rimasto senza lavoro perché tutti sono stati ricollocati in altre aziende. D'altronde, di fronte ad un numero crescente di preventivi (anche per un grosso impianto di irrigazione in Sud America), a novembre 2025 non abbiamo ricevuto nessun ordine, a dicembre abbiamo realizzato due soli stampi mentre nei primi mesi del 2026 sono arrivate nuove commesse che fanno sperare nel futuro».

Vendendo a gruppi che lavorano con aziende attive anche nei “beni di consumo”, la partita non è facile. Ancora la titolare: «Le risorse economi-

che a disposizione delle famiglie sono erose dall'inflazione e dagli eventi geopolitici. Inoltre, i mercati sono saturi. Il nostro punto di sfogo non sono più i nuovi progetti, ma i servizi di manutenzione. Da ultimo, quello con una grande multinazionale dell'automotive».

CONSULENZE E SERVICE: QUANDO GLI ORDINI NON SONO "COMPITINI"

Tra diversificazione dei settori, metamorfosi (negli anni Ottanta il business d'impresa è passato dai trenini Rivarossi agli articoli tecnici) e investimenti in nuovi macchinari (negli anni Novanta si è scommesso sull'erosione a filo), il vero cambiamento sta nella natura dei clienti. Perché, come sottolinea Roberta Carollo, «i clienti sono persone: a volte basta una telefonata, o un preventivo al volo, ma il rapporto deve sempre essere basato sull'etica. Qui alla Carollo Srl gli ordini non sono "compitini" perché il nostro ruolo è anche, e soprattutto, quello di dare le giuste consulenze per poter migliorare e valorizzare al massimo il modello inviato dal cliente. E' anche per questo motivo che ci siamo specializzati nei Baby Plast, gli stampi baby utilizzati per realizzare prototipi di particolari molto piccoli, o produzioni di pochi pezzi. Però, la diffusione delle stampanti 3D ha inciso anche su questa specializzazione».

LA RETE TRA IMPRESE: NECESSARIA, MA DIFFICILE

Così come incide la mancanza del fare rete tra le imprese del territorio. Una mancanza che la titolare considera una debolezza degli imprenditori: «Le Pmi si considerano entità singole, e ogni realtà guarda alla sua vicina come ad una diretta concorrente. Non ci si fida gli uni degli altri. E le imprese chiudono anche perché da sole è difficile affrontare le crisi epocali, o il ricambio generazionale».



Wbo:

convertire la Naspi in capitale per salvare l'impresa



La crisi impone un salto di paradigma.
I dipendenti diventano soci. Il sussidio statale
muta in investimento produttivo.
La cooperativa si dimostra il veicolo più agile

Laveno Mombello, anni Ottanta: la ceramica entra in crisi. E la chiusura della Richard-Ginori, che nel 1965 assorbe il polo produttivo storico sul Lago Maggiore, non è più un'eventualità. I dipendenti dell'azienda non si arrendono e nel 1982 nasce la Società Ceramica Industriale Cooperativa Verbano.

L'iniziativa ha due meriti:

- » Primo caso lombardo di Workers Buyout (Wbo), preso poi ad esempio dalla politica e dai sindacati
- » Fonda i presupposti della futura Legge Marcora (L. 49/1985), al quale lavorò l'allora ministro dell'Industria – Giovanni Marcora - tra il 1981 e il 1982. Entrò in vigore tre anni dopo la sua morte.

Tra il 2024 e il primo trimestre 2026, la Lombardia ha chiuso positivamente diciotto operazioni di Wbo, circa il 15% del totale nazionale. Seconda regione italiana dopo l'Emilia-Romagna.

Ad usare lo strumento sono soprattutto le piccole e medie imprese manifatturiere (tra i dieci e gli ottanta addetti), ma non sono rari i casi nelle realtà medio-grandi con più di centocinquanta addetti.

LA LEGGE MARCORA

La cooperativa Verbano chiuse nel 1997, ma la Legge Marcora – riformata nel 2001 e aggiornata nel tempo ("Nuova Marcora") - è ancora lo strumento di riferimento per la nascita e lo sviluppo delle cooperative Workers Buyout.

La Legge non finanzia direttamente lo strumento, ma rende accessibili i fondi per realizzarlo.

QUANDO USARE IL WBO

Una sola parola: crisi. A volte strutturata e di multilivello: mancano risorse

finanziarie adeguate, mancano acquirenti o imprese più grosse interessate all'acquisizione, manca il passaggio generazionale.

L'impresa, e la ricchezza che distribuisce sul territorio, rischiano di scomparire proprio perché non si dà continuità al business.

E' questo il motivo che convince i dipendenti ad assumersi il ruolo di soci-titolari in un'attività che spesso ha tutte le carte in regola per uscire dalla crisi, o può scommettere su un suo rilancio grazie a Know how, figure professionali altamente specializzate, clienti e fornitori solidi.

WBO: RI-GENERAZIONE D'IMPRESA

Lo strumento custodisce, tutela, rilancia, sviluppa e conserva l'azienda e le sue potenzialità perché aggancia quel valore latente che il mercato non riesce ancora a vedere, o non è disposto a finanziare, ma che già esiste ed è pienamente operativo.

Ecco come:

- » Facilita il trasferimento dei saperi: a volte ci si affida ad un temporary manager per la fase di passaggio dalla vecchia alla nuova impresa
- » Salva posti di lavoro e redditi futuri
- » Mantiene le competenze dei lavoratori accumulate in anni e difficilmente replicabili
- » Tutela le relazioni di filiera, brand e reputazione
- » Conserva impianti e macchinari
- » Sostiene il posizionamento sul mercato
- » Custodisce indotto, servizi e coesione sociale: valori per il territorio

I lavoratori si fanno protagonisti di una vera e propria "rigenerazione": da un lato, nuova energia che entra in un'attività del territorio (rimessa a nuovo), e dall'altro "ri-generazione" come "nuova generazione" in azienda.

Difficoltà? Ci sono, ma riguardano soprattutto gli ex dipendenti, che dovranno affrontare nuovi problemi di gestione e organizzazione. Solitamente, il vecchio imprenditore non ostacola il Wbo e la sua cooperazione può avere un ruolo facilitante.

TRE PROBLEMI E UNA SOLUZIONE

Ad entrare nel merito del fenomeno è stata, nel 2024, la pubblicazione di “Workers Buyout. Imprese In Crisi «Rigenerate» Dai Lavoratori” a firma Francesca Coveri, ricercatrice all’Università di Bologna, per Homeless Book.

Il testo analizza cinquecento casi studio sulla sostenibilità delle esperienze di Wbo nel sistema cooperativo della Romagna. E mette in evidenza tre problemi e una soluzione:

- » La debolezza della comunicazione istituzionale: a volte, chi dovrebbe essere informato non sa dell’esistenza del Wbo come strumento adatto ad affrontare una crisi d’impresa.
- » La scarsa conoscenza dell’accordo, firmato nel 2021 tra le maggiori sigle sindacali e le centrali cooperative, che promuove la possibilità, da parte dei lavoratori, di rigenerare l’azienda in forma cooperativa.
- » La mancanza di una “pedagogia dell’imprenditorialità”: è necessaria per gestire il passaggio da lavoratore a socio-titolare. Sono minoritari i casi in cui tutti i dipendenti diventano soci dell’azienda.
- » L’impresa senza passaggio generazionale: l’uso del Wbo è esploso negli ultimi anni proprio in presenza di giovani che decidono di non seguire le orme del padre fondatore dell’impresa. La ricerca di una propria autonomia, anche autoespressione, da parte degli eredi ha portato le imprese a trovare forme alternative al passaggio generazionale per garantirsi continuità nel tempo.

COME SI FINANZIA UN WBO?

La forma giuridica che va per la maggiore è la cooperativa.

Il Wbo è altamente finanziato dallo Stato, ma non per un atto di generosità:

il dipendente che salva un'azienda salva anche le risorse pubbliche. Per almeno tre motivi:

- » Il reinserimento lavorativo non pesa sulle casse pubbliche. Cooperazione Finanza Impresa (Cfi) stima un investimento pubblico medio inferiore a 12mila euro per posto di lavoro salvato, molto meno di un anno di cassa integrazione.
- » Non si devono affrontare eventuali costi per la mancanza di alcuni servizi sul territorio (quelli garantiti dall'impresa ora soggetta a Wbo)
- » La Naspi diventa investimento sul territorio, e sull'occupazione futura, perché i lavoratori la trasformano da sussidio a capitale produttivo.

Gli strumenti: Naspi, Fondo Sviluppo, Fondo di rotazione regionale (ogni Regione ha il suo), finanziamento centrale da Cooperazione Finanza Impresa (Cfi) e garanzie a credito di Cooperfidi.

Negli ultimi anni, il Governo italiano ha dato il via a progetti europei come "Small2Big" per la capitalizzazione delle cooperative più piccole.

Il fattore che aiuta più di altri il successo di un Wbo? Secondo Euricse è l'ecosistema di supporto creato da associazioni, enti locali e finanza dedicata.

PERCHÈ È MEGLIO LA COOPERATIVA

Il Wbo può avere anche forma giuridica di Srl? Sì, ma è meno diffusa rispetto alla cooperativa, premiata per la sua efficienza.

La forma cooperativa, infatti, è più agile, presenta una gestione meno costosa e con meno rischi rispetto ad una Srl, la governance è fluida (la partecipazione dei soci è calibrata sul turnover naturale del lavoro), il dipendente è fattore produttivo e non investitore.

Inoltre, la Srl non beneficia delle agevolazioni previste per le cooperative: accesso a fondi mutualistici, finanza agevolata dedicata, strumenti pubblici di accompagnamento.

La Pmi diventa capo-filiera:

acquisizioni e dominio dei dati

Lamec raddoppia i volumi. Azzera la logica del contoterzismo passivo. Compra i concorrenti. Controlla la filiera. Analizza i dati per imporsi sui mercati internazionali

Davide Varia, trentadue anni, ha l'orologio alla mano: è giovane e dinamico, l'agenda è fitta, il volo per l'India – dove incontrerà i vertici Nokia – è già prenotato.

Alla Lamec Srl, dove ci lavora da quindici, il suo "passo", dettato dalla frenesia della nostra epoca, è lo stesso che in questi ultimi anni ha tenuto la Lamec Srl, azienda leader nel settore della pressofusione in alluminio e zama fondata nel 1980 da nonno Alfonso Pacifico. I suoi particolari incrociano le esigenze tanto dell'illuminazione, del lighting industriale e del design - per icone come Artemide, Flos, BTicino - quanto del settore medicale, del tessile, dell'aeronautico, della ventilazione e dell'alimentare.

Seimila metri quadrati di pura forza produttiva, con lo zio Ettore Pacifico nel ruolo di Ceo, e un'idea imprenditoriale che si condensa in una riflessione: «In un futuro non troppo lontano, il mercato sarà sempre più diviso tra grandi imprese, che cresceranno ancora, e piccole. Non più di cinque dipendenti», dice Davide Varia.

COME DISARMARE LA CONCORRENZA: ACQUISIZIONI E FILIERA CORTA

La filiera corta, per la Lamec Srl, è anche un fatto di dimensioni. Non a caso, il giovane imprenditore mette l'accento sulle piccole imprese, «nostro punto di riferimento sul territorio per la fornitura di alcuni particolari: il nostro ruolo è quello di capo-filiera. Su altri, invece, i fornitori esteri sono più competitivi». Di fronte ad una performance produttiva sempre più alta, si impone il contrasto alla concorrenza: «Nel 2022 abbiamo acquisito la fonderia Bromopress Srl con sede a Besnate e, due anni dopo, un nostro diretto concorrente: le



DAVIDE VARIA
ETTORE PACIFICO

Titolari Lamec srl

Fonderie Cremasco di Luisago, in provincia di Como. In ultimo, si è aperto uno stabilimento in Romania: oggi, il Gruppo conta centotrenta collaboratori. Però, abbiamo mantenuto anche una piccola fonderia al nostro interno: grazie al nostro impegno sui mercati internazionali, il lavoro sta crescendo». Perché questa “campagna acquisti”? Perché «sono gli stessi clienti a chiederci di produrre internamente la maggior parte dei pezzi per ridurre le probabilità di errore e per agevolare quel controllo qualità che già si fa qui alla Lamec», prosegue il Plan Manager.

DA NORIMBERGA, LA SPINTA ALL'EXPORT

Il punto di svolta, per l'azienda di Bolladello di Cairate, è arrivato nel 2026 con la partecipazione all'Euroguss di Norimberga: «Le Fiere mettono il turbo alle imprese – continua il Plan Manager – e quella tedesca è un appuntamento di richiamo mondiale al quale non può mancare chi lavora nella pressofusione».

Con un fatturato estero che oggi oscilla tra il 25% e il 30%, la collaborazione con multinazionali che hanno sedi in tutto il mondo e una commerciale di madrelingua tedesca, la Lamec Srl ha deciso di spingere con maggiore determinazione sui mercati. Il risultato? In questi ultimi quattro anni, il fatturato è raddoppiato nonostante i costi delle commodities energetiche e delle materie prime.

L'ALTALENA DI COMMODITIES E MATERIE PRIME

La “bolla” dei prezzi di gas ed energia continua a mettere a dura prova le imprese, e a riportare l'attenzione sul tema è proprio Davide Varia: «Abbiamo trovato una certa stabilità solo quando siamo riusciti a bloccare i prezzi



con contratti mirati. Inevitabile ribaltare i rincari sui clienti, perché le nostre tre sedi in Italia pagano bollette da 150mila – 200mila euro al mese. Fossi in Germania, o in Francia, pagherei l'energia il 15% in meno».

Stesso discorso per l'alluminio: nell'ultimo anno il rincaro della materia prima, che la Lamec Srl acquista a Brescia, polo d'eccellenza, è stato del 35%: «Ogni mese, ne acquistiamo 200mila Kg».

LA STRATEGIA PARTE PRIMA: EFFICIENZA E COLLABORAZIONE

Secondo la miglior tradizione del contoterzismo, anche quest'azienda non propone un listino prodotti. Eppure, i particolari non nascono dalla semplice realizzazione su disegno dei clienti: «Efficienza, collaborazione, analisi dei dati e dedizione al lavoro (con perseveranza e costanza) sono i quattro pilastri sui quali si base una strategia che si collega direttamente al parco macchine e alla nostra esperienza».

Grazie a questa coalizione di saperi, «i prodotti sono il risultato di una stretta relazione – feedback, idee e opinioni - tra i committenti e il nostro reparto tecnico per poter proporre, in anticipo sui concorrenti, nuove soluzioni. Ma per farlo dobbiamo investire sulla struttura commerciale e insistere ancora di più sulla qualità garantita dal Made in Europe». Per sbaragliare i competitor turchi, indiani e serbi.

Ancora Davide Varia: «Basso costo della manodopera uguale a concorrenza sleale, però la qualità è il vero ago della bilancia: negli anni passati, alcuni clienti avevano preferito le imprese cinesi a quelle italiane. Ora, stanno riscoprendo l'Italia».

LA STRATEGIA PARTE SECONDA: MANAGER IN AZIENDA E ANALISI DEI DATI

Davide Varia lo definisce «tutor», ma sa che la definizione va oltre.

Fabio Marchi, ingegnere, ha lavorato per di più di vent'anni come direttore di fonderia ed è considerato un'eccellenza nel mondo della pressofusione: «I

dati dell'azienda sono tutti nelle sue mani perché le aziende, oggi, sono fatte anche e soprattutto di questo, e con le elaborazioni sottomano si cambia in positivo».

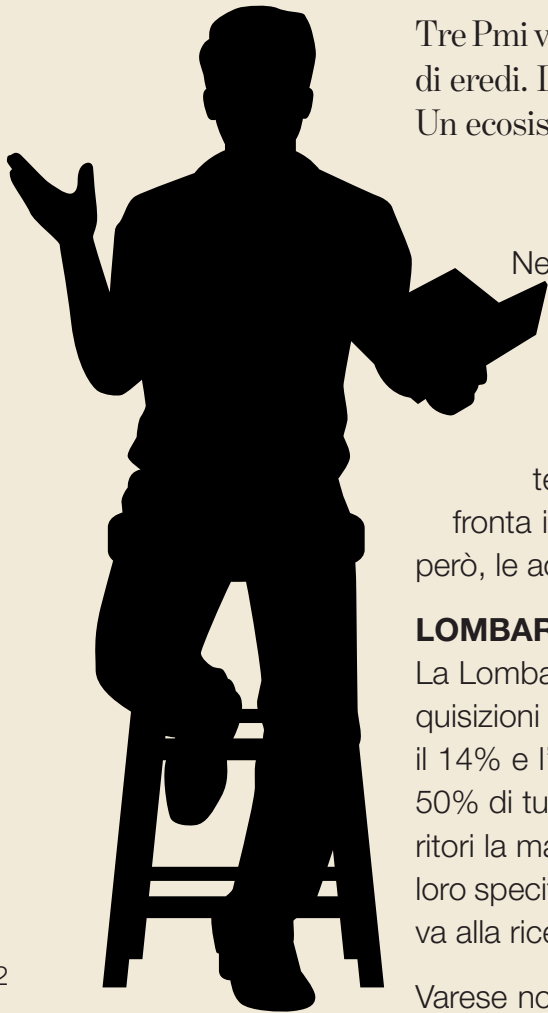
Quindi, dati dallo Sviluppo, dalla produzione (tutti i macchinari sono di ultima generazione, e dal 2011 ad oggi l'incremento della produttività è stato del 40%), dall'amministrazione e dati finanziari.

Un controllo ad ampio spettro: «I dati sulle finanze dell'impresa mi dicono quanto mi sto esponendo, fino a che punto posso arrivare e cosa posso fare per migliorare. Il controllo in produzione è per tenere sott'occhio la marginalità e generare risorse economiche, mentre quello sulla logistica mi permette di avere una visione, e un'operatività, a livello globale. In questa logica rientrano anche le certificazioni 9001 e 14001: il nostro obiettivo, entro il 2030, è di ridurre del 20% le emissioni di CO2 rispetto alle emissioni del 2022».



Crescere comprando:

il mercato parallelo del Buy and Build



Tre Pmi varesine su quattro finiscono sul mercato per assenza di eredi. L'acquisizione diventa allora leva strutturale. Un ecosistema vitale per marcare i territori e le quote

Nel 2025, in Italia, ci sono state 1.350 acquisizioni di impresa: il dato, che si riferisce alle operazioni chiuse ed è ottenuto dalla distinzione tra deal annunciati e finalizzati, è il più alto mai registrato a partire dal 1980. Due anni prima erano 1.210 e 1.369 nel 2024. A mettere freno alla corsa sono state le incertezze geopolitiche di questi ultimi mesi: 25% in meno se si confronta il primo quadrimestre 2025 con il primo del 2026. In dieci anni, però, le acquisizioni sono triplicate.

LOMBARDIA IN POLE POSITION E L'ESPERIENZA SUI TERRITORI

La Lombardia è la regione italiana in vetta alla classifica con il 33% di acquisizioni nel 2025 sul totale nazionale. Subito dopo viene il Veneto con il 14% e l'Emilia-Romagna con l'8%. Queste regioni concentrano più del 50% di tutte le acquisizioni. Non è difficile capirne le ragioni: in questi territori la maggiore densità di Pmi manifatturiere, con le loro eccellenze e le loro specificità, rappresentano un bacino particolarmente attrattivo per chi va alla ricerca di target ricercati.

Varese non fa eccezione: una delle prime quattro province manifatturiere della Lombardia subito dopo Milano, Brescia e Bergamo, negli anni ha assorbito le risorse di grandi gruppi, anche multinazionali: Whirlpool ha ceduto il business europeo al gruppo turco Arçelik (è nata la joint venture Beko Europe), Ktm ha ceduto il controllo di MV Augusta alla holding internazionale Art of Mobility a capitale indonesiano; BTicino è controllata dal gruppo francese Legrand, il marchio Poretti è parte del gruppo danese

Carlsberg. La Illva Saronno, invece, ha acquisito i marchi storici Averna e Zedda Piras da Campari Group.

Il filo comune che lega Varese a Como, Monza-Brianza, Novara e Alto Milanese è la posizione geografica strategica a pochi chilometri da Malpensa e dal centro finanziario di Milano, la forte vocazione manifatturiera, la spinta all'export e un'impresoria familiare matura: molti fondatori over 60 cercano soluzioni di continuità per le loro aziende.

SEMPRE PIÙ GRANDI E SEMPRE PIÙ PICCOLE. E NON C'ENTRA SOLO LA CRISI

Il fenomeno, che è da considerarsi strutturale e spesso di natura più industriale che finanziaria, interessa da vicino anche le piccole e medie imprese. Che, giocando d'anticipo, acquisiscono altre realtà, non sempre in crisi, per rafforzarsi, marcare i mercati e smarcare la concorrenza. Anche a livello territoriale. Una scelta che abbina la crescita alla difesa dei propri spazi. L'espansione viene dopo.

Quando Davide Varia, Plan Manager della Lamec Srl, dice che «in un futuro non troppo lontano il mercato sarà sempre più diviso tra grandi imprese, che cresceranno ancora, e piccole. Non più di cinque dipendenti», non sta prevedendo un'apocalisse imprenditoriale, ma un processo – non standardizzato - che deve essere esteso nel tempo, pianificabile e, soprattutto, in grado di intercettare quelle traiettorie emergenti che vengono generate dai conflitti, dai compromessi, dal ruolo delle persone coinvolte.

L'acquisizione non è un atto puntuale, ma un ecosistema in continua evoluzione.

Ma ciò che è ancora più interessante è che tre aziende su quattro che vengono acquistate nell'area varesina sono imprese di famiglia. I motivi? La crisi può giocare un ruolo, ma non è il principale driver. A convincere il fondatore dell'azienda a cedere è, in prima battuta, il disinteresse degli eredi a dare continuità all'attività. Il mancato passaggio generazionale è il motore silenzioso delle acquisizioni nel Nord-Ovest

IL RISCHIO DELLA “PREDATORY ACQUISITION”

Responsabilità e valore sono le due parole che compongono la struttura dell'acquisizione d'impresa: responsabilità nei confronti di chi ha fondato l'azienda che verrà acquisita, dei suoi collaboratori e del territorio sotto forma di ricchezza generata, rapporti con gli stakeholder, crescita imprenditoriale, autorevolezza globale, affidabilità. L'acquisizione deve mantenere e garantire stabilità e continuità, non distruggere: è questo il valore fondante. Invece, la “predatory acquisition” non tutela, ma smantella, attraverso:

- » Delocalizzazioni
- » Disoccupazione
- » Riduzione del reddito disponibile
- » Indebolimento della filiera (cambiare fornitori significa generare una crisi ai subfornitori locali)
- » Perdita di potere economico, sociale e politico della comunità

Il cambio di proprietà deve avere un effetto moltiplicatore, non divisorio.

LE PMI CHE ACQUISTANO PMI: IL BUY AND BUILD

Lo si avverte sempre più spesso quando si entra in aziende lontane dai riflettori mediatici: la crescita dimensionale porta ad essere più competitivi, e la competitività – oggi – passa dal potenziamento della produttività attraverso figure professionali sempre più specializzate e dalla capacità di organizzarsi nei servizi post-vendita.

Nel cuore delle Pmi della meccanica, della subfornitura industriale, del Food, dell'impiantistica (che a volte fa il paio con il settore dell'Energia), della chimica e dei dispositivi medici è il “Buy and Build” (spesso invisibile) ad occupare gli spazi maggiori: piccole e medie imprese che acquisiscono piccole realtà, spesso artigianali e non sempre in difficoltà perché in grado di produrre beni ad alto valore aggiunto, che spesso completano o ampliano la filiera produttiva interna di chi acquista.

Integrare macchinari e Know how difficile da trovare, rafforzare l'export e consolidare i mercati e le nicchie, acquisire competenze difficili da trovare, fare massa critica per ridurre i costi e competere con gruppi più strutturati, assicurarsi la credibilità di un brand, eliminare duplicazioni commerciali o produttive, rende l'acquirente meno vulnerabile e meno appetibile a scalate esterne.

CHECK UP E ANALISI PER NON FARE PASSI FALSI

La dimensione, anche nelle piccole e medie imprese, conta. Ma acquisire solo per la "paura di essere acquisti" non è una buona strategia. Cosa si deve fare?

Ecco alcuni consigli:

- » Verificare la solidità dall'azienda con un check up finanziario, anche minimo, e organizzativo: alcune aziende sono sane dal punto di vista del fatturato, ma la loro organizzazione è fragile
- » Profilo dell'impresa: numero di addetti, settore, filiera di appartenenza, competenze tecniche
- » Analisi preliminare dell'azienda con una prospettiva "da officina": cultura aziendale, dipendenza dal titolare (fiducia dei collaboratori, capacità di delega e organigramma), stato del parco macchine, ruolo dei collaboratori, qualità di clienti e fornitori (affidabilità, certificazioni)
- » Lettera di intenti concreta e chiara senza troppe clausole "difensive": fare leva sulla consulenza legale è tanto importante quanto la relazione personale con il titolare che cede
- » Due diligence mirata basata su focus prioritari: inutile spendere troppe risorse su aspetti che non sono rilevanti
- » Definire il finanziamento e presentare alle banche un piano chiaro con outlook precisi su ristrutturazione e ordini
- » Chiusura dell'acquisizione: a fare la differenza sono la cultura aziendale identitaria e il forte legame che si è creato tra collaboratori e titolare. Il cambiamento improvviso, nei processi e nei ruoli, è sconsigliato. Trasparenza e comunicazione veloce e chiara fanno il resto
- » Post-acquisizione: mai dire "abbiamo comprato, quindi comandiamo". La fiducia dei collaboratori va conquistata, e mantenuta, per garantire la continuità della produzione e per arrivare ad una integrazione graduale dei processi

Perché “Futuro continuo”

Su 23.578 imprese italiane con oltre venti milioni di fatturato, 15.836 sono a controllo familiare: il 67,2%, secondo la sedicesima edizione dell'Osservatorio Aub. Non è una curiosità statistica. Significa che la domanda «cosa succede quando il fondatore passa la mano» riguarda la struttura stessa del nostro capitalismo, non un suo dettaglio.

Eppure il passaggio generazionale continua a essere raccontato, e vissuto, come una minaccia. Un evento da rinviare, un tabù che attraversa insieme la famiglia e l'impresa. Gli articoli raccolti in questo numero partono da un'ipotesi diversa: la successione non è una cesura, è un test di solidità strategica. E i test, a differenza degli imprevisti, si possono preparare.

La preparazione ha una formula precisa, anche se non automatica: combinare il know how del fondatore — il sapere tacito costruito in decenni di pratica, le relazioni, l'istinto sul mercato — con le competenze dell'erede, che porta strumenti digitali, linguaggi nuovi, un'altra idea di organizzazione. Quando i due patrimoni si integrano davvero, l'azienda non sopravvive al passaggio: lo usa per cambiare epoca. Quando restano separati, vince la nostalgia o vince la fretta. E perdono entrambi.

Per questo nelle pagine che seguono c'è poca retorica della continuità e molta meccanica della transizione: la fiducia tra generazioni e l'age integration (l'integrazione tra età diverse dentro la stessa impresa), il dialogo come antidoto ai conflitti, i cinque snodi da presidiare, la trasmissione del sapere che va oltre la governance e circola anche tra i dipendenti. E poi il rovescio: chi ha davvero voce in capitolo sulla successione, e cosa accade al territorio quando un'impresa chiude perché il testimone è caduto.

Il titolo di questo numero è una tesi. Il futuro, per l'impresa familiare, non è un tempo che interrompe il presente: lo continua, trasformandolo. L'azienda diventa davvero degli eredi solo quando la cambiano. È il modo più serio di custodirla.



Inostri speciali

FUTURO CONTINUO

Il passaggio generazionale nelle Pmi:

il tabù che riguarda famiglia e impresa

Quando arriva il momento di lasciare l'azienda alla generazione successiva entrano in gioco aspettative familiari, identità imprenditoriale e scelte difficili. Il passaggio generazionale nelle Pmi resta spesso un tabù, ma affrontarlo per tempo può cambiare il futuro dell'impresa

Pagine a cura di Paola **Landriani**

«Tutte le famiglie felici si somigliano; ogni famiglia infelice è infelice a modo SUO».

Lev Tolstoj, nel suo Anna Karenina, racconta di una condizione che, spesso, sembra descrivere anche ciò che accade nelle imprese familiari quando arriva il momento del passaggio generazionale.

In alcune aziende il processo scorre con naturalezza. In altre emergono tensioni, aspettative divergenti e conflitti che attraversano la famiglia e si riflettono sull'impresa. La successione rappresenta uno dei momenti più delicati nella vita di una Pmi proprio perché non riguarda soltanto il trasferimento di ruoli e responsabilità. Coinvolge identità personali, equilibri familiari e il futuro dell'azienda.

Un momento inevitabile che spesso è ancora un tabù e di cui abbiamo parlato con Francesca Maria Cesaroni, professoressa di Economia Aziendale all'Università di Urbino, che studia da anni le imprese familiari.

PERCHÉ IL PASSAGGIO GENERAZIONALE RESTA UN TABÙ

Nelle imprese familiari, famiglia e azienda crescono insieme nel tempo. Le decisioni imprenditoriali entrano nella vita della famiglia e le dinamiche

familiari si riflettono nell'organizzazione dell'impresa.

Questo intreccio rappresenta una grande forza delle Pmi: fiducia, senso di appartenenza e continuità generazionale diventano parte della cultura aziendale. Allo stesso tempo, proprio questa sovrapposizione rende il passaggio generazionale uno dei momenti più delicati nella vita dell'impresa.

«Il passaggio generazionale coinvolge contemporaneamente due sistemi: la famiglia e l'impresa», spiega Francesca Maria Cesaroni. «E questi due sistemi seguono logiche diverse».

La famiglia guarda prima di tutto alle persone: relazioni tra genitori e figli, aspettative individuali, equilibri tra fratelli. L'impresa richiede invece decisioni orientate alla continuità dell'organizzazione e alla solidità economica.

Quando queste due dimensioni si incontrano nel momento della successione possono emergere tensioni e resistenze. Per un imprenditore fondatore scegliere chi guiderà l'azienda dopo di lui rappresenta spesso una decisione complessa. Oltre alla componente emotiva, entra in gioco anche la responsabilità di valutare se il successore sia davvero pronto a prendere in mano l'impresa.

In molte famiglie imprenditoriali la questione si complica ulteriormente quando ci sono più figli coinvolti. La scelta di chi assumerà la guida dell'azienda può diventare terreno di confronto tra aspettative personali, equilibri familiari e necessità dell'impresa.

Quando questi livelli si sovrappongono, la discussione rischia di spostarsi dal piano organizzativo a quello personale. È in questi momenti che il pas-



saggio generazionale smette di essere una questione aziendale e diventa anche una questione emotiva.

«Il passaggio generazionale è un tabù anche perché richiama l'idea della fine di un ciclo». Per questo motivo molte famiglie imprenditoriali tendono a rimandare la discussione. Finché l'azienda cresce e il fondatore continua a guidarla, la successione resta sullo sfondo. Il tema emerge solo quando diventa inevitabile.

L'OMBRA LUNGA DEL FONDATORE E IL PESO DI ARRIVARE DOPO

Tra le dinamiche più delicate della successione emerge il rapporto con il fondatore dell'impresa.

Per chi ha costruito un'azienda nel corso di una vita, il legame con l'impresa assume una dimensione profondamente personale. L'azienda rappresenta il risultato di anni di lavoro, di rischi e di scelte imprenditoriali. «Per molti imprenditori l'azienda è quasi come un figlio», osserva Cesaroni.

Lasciare spazio alla generazione successiva diventa quindi un passaggio complesso. In molte imprese il ricambio avviene formalmente, mentre il fondatore continua a mantenere una presenza forte nella gestione quotidiana.

«Accade spesso che, sebbene i figli abbiano ufficialmente assunto ruoli di leadership, il padre continui a essere molto presente e a imporre le proprie idee sulla guida dell'azienda».

L'eredità imprenditoriale diventa così anche una questione simbolica. Il successore deve trovare un proprio spazio senza rompere il legame con la figura che ha costruito l'azienda.

Per chi subentra nella guida dell'impresa familiare, il confronto con la generazione precedente rappresenta quindi uno dei passaggi più complessi. Il successore entra in un'organizzazione che porta già l'impronta del fondatore: nelle decisioni strategiche, nella cultura aziendale, nel rapporto con i collaboratori.

In questa fase può emergere anche un senso di inadeguatezza. Chi arriva dopo si trova spesso a confrontarsi con uno standard molto alto, costruito nel tempo dalla figura del fondatore. Il rischio è quello di restare bloccati nel tentativo di replicare lo stesso modello imprenditoriale, anche quando appartiene a un'altra generazione e a un altro stile di leadership.

Il confronto riguarda spesso anche l'ambiente di lavoro. Dipendenti e collaboratori continuano a guardare alla figura dell'imprenditore originario come punto di riferimento, e ogni scelta della nuova generazione viene inevitabilmente paragonata al passato.

Questo passaggio può risultare ancora più complesso quando a raccogliere il testimone è una figlia. Negli ultimi anni il numero di donne che entrano nella governance delle imprese familiari è in crescita, ma il percorso di legittimazione può richiedere uno sforzo ulteriore. Il confronto con il padre fondatore e con modelli di leadership tradizionalmente maschili può rendere più difficile affermare il proprio stile imprenditoriale.

In questo contesto costruire una propria identità imprenditoriale richiede tempo. La nuova generazione deve trovare un equilibrio tra continuità e cambiamento, tra la storia dell'impresa e le nuove visioni che ogni passaggio generazionale porta con sé.

IL PRIMO PASSO: PARLARNE

Ogni impresa familiare ha una storia propria. Le relazioni tra i membri della famiglia, le aspettative personali e la struttura dell'azienda si intrecciano in modi diversi, creando equilibri sempre nuovi.

Per questo motivo non esiste una soluzione standard valida per tutte le

successioni. «L'intreccio tra famiglia e impresa rende ogni situazione diversa», sottolinea Cesaroni.

Dal punto di vista strategico, organizzativo o fiscale molte delle questioni legate al passaggio generazionale possono trovare soluzioni concrete. Sono le dinamiche personali che ne raccolgono il lato più complesso: le aspettative dei familiari, il ruolo del fondatore, il rapporto tra generazioni.

Proprio per questo molti imprenditori possono avere la sensazione di essere soli nell'affrontare queste difficoltà. In realtà si tratta di dinamiche comuni a molte imprese familiari.

Portare il tema alla luce e parlarne apertamente rappresenta quindi il primo passo. Avviare il confronto prima che il passaggio diventi urgente permette di affrontare la successione con maggiore consapevolezza e di ridurre il peso delle tensioni personali.

Normalizzare queste dinamiche aiuta a riconoscere il passaggio generazionale per ciò che è davvero: una fase naturale nella vita dell'impresa.

Un passaggio che, proprio come nelle famiglie raccontate da Tolstoj, segue ogni volta un percorso diverso. Perché se le imprese familiari condividono molte sfide, ogni successione, proprio come ogni famiglia, trova il proprio equilibrio.

Passaggio generazionale:

il dialogo come antidoto ai conflitti

Claudio Catalano, psicologo del lavoro, spiega come costruire un circolo virtuoso tra padre e figli

Pagine a cura di Davide **Ielmini**

I conflitti ci sono e ci saranno: inutile negarlo. E non sempre è facile affrontarli e risolverli. Le resistenze, nel passaggio generazionale, esistono da entrambe le parti: se il padre ha le responsabilità maggiori, anche i figli devono cercare di sintonizzarsi sulle giuste onde per cavalcare i compromessi, cercare di farsi largo, presentare le proprie idee – e farle accettare – dimostrando collaborazione e apertura al dialogo.

Cosa chiedono i figli al padre?

Di godere di una certa fiducia

Di essere valutati in base alle loro conoscenze ed esperienze

Di portare cambiamenti, anche coraggiosi, in azienda

Di avere un giusto spazio di manovra

Di potersi confrontare apertamente

Di non essere ostacolati

Alcune frasi tipo svelano due atteggiamenti che possono agevolare, o intralciare, la staffetta generazionale:

Atteggiamento negativo: devo sempre rendere conto a papà, non vengo preso sul serio, non voglio deludere i miei genitori, ho le competenze giu-

ste ma non vengo capito, sono il più bravo

Atteggiamento positivo: non voglio essere il “figlio di papà”, a volte mi scontro ma l’aiuto tra me e mio padre è fondamentale, papà è un punto di riferimento, entrando in azienda posso migliorare me stesso e gli altri
A volte, sono gli stessi titolari a sgombrare il campo: ad una scelta sbagliata da parte dei figli preferiscono la chiarezza di un rifiuto. L’onestà del “non mi piace ciò che si fa in azienda”, oppure “troppa fatica e poca resa”, è apprezzata.

NIENTE VINCOLI E TANTA VOGLIA DI LIBERTÀ

Il passaggio, difficile o mancato, è figlio di questi tempi: «Oggi, rispetto a vent’anni fa, un giovane ha maggiori opportunità lavorative esterne e si sente meno vincolato all’azienda di famiglia – dice Claudio Catalano, psicologo del lavoro - Questa possibilità di scegliere si lega anche al bisogno di libertà e alla possibilità di sottrarsi da alcune dinamiche familiari pregresse, dalle aspettative dei genitori e da rapporti interpersonali, non ottimali, con genitori, fratelli o sorelle. Alcune imprese falliscono non perché ci sono problemi di governance (i giovani, spesso, sono laureati e hanno raccolto esperienze anche in multinazionali), ma per una questione psicologica».

GLI SBAGLI DEI GENITORI E QUELLI DEI FIGLI

Diciamolo senza timori: il passaggio generazionale è fatto di ostacoli, a volte false partenze e arresti più o meno bruschi. Ma se genitori e figli si rendono conto dei loro, reciproci, sbagli qualunque difficoltà si presenti la si potrà affrontare insieme.

A volte, i genitori sono un ostacolo perché:



- » Non si concentrano sui “non detto” e non fanno emergere le aspettative implicite
- » Non dialogano e non permettono ai figli di portare in superficie timori, rabbie, conflitti, inadeguatezze, visioni
- » Pretendono che i figli entrino in azienda anche se non lo vogliono
- » Non delegano e non lasciano l’attività ai figli perché pensano che non abbiano la “stoffa” dell’imprenditore
- » Relegano i figli ad attività minori in azienda
- » Parlano di produttività e non di persone

I figli sbagliano quando:

- » Accettano le volontà dei genitori senza contrastarli
- » Non chiedono di avere altri ruoli in azienda al di là di quelli che gli sono stati assegnati
- » Hanno paura di essere giudicati
- » Hanno paura di sbagliare
- » Pensano di non farcela

IL DIALOGO COME ANTIDOTO ALLE DINAMICHE INFANTILI

Il confronto a carte scoperte contrasta paure, gelosie e fraintendimenti.

Ma come si scavalca il muro della paura? Parlandosi e lasciandosi alle spalle quelle dinamiche infantili che non permettono di agire su ciò che paralizza. Claudio Catalano dice che il dialogo «tra padre e figli, ma anche tra il giovane titolare con le prime linee – i manager di reparto - è fondamentale. Bisogna evitare di trasmettere messaggi da panico: gli stessi dipendenti possono sentirsi minacciati dal cambiamento nella catena di comando perché il fondatore può avere garantito loro venti o trent’anni di lavoro. Il figlio lo potrà garantire? In questo caso, il peso psicologico aumenta ed ecco perché diventa fondamentale condividere le proprie fragilità e chiedere la collaborazione dei propri dipendenti. Essere ascoltati, aiuta».

Queste aperture definiscono i giusti perimetri anche tra il padre e i figli e tra gli stessi eredi, perché «il fondatore capisce le loro debolezze, sbrogia le gelosie valutando in modo onesto, perché si basa su elementi tecnici, le loro diverse competenze e accoglie la loro richiesta di supporto. Da qui, inizia a dare più fiducia e ad assegnare compiti sempre più complessi.

Facendo un passo indietro, il fondatore costruisce un circolo virtuoso».

I figli non devono sentirsi come un «surrogato del padre che, comunque, ha le maggiori responsabilità». Se il passaggio generazionale è ben gestito, «il figlio si sentirà realizzato perché l'impresa sarà come una sua creazione e, quindi, fonte di grandissime soddisfazioni. Per lui, aver ricevuto questo “dono” potrà essere motivo di gratificazione: con il suo impegno dimostrerà di aver colto in pieno l'amore paterno».

NON COLPEVOLIZZARE MAI L'ERRORE

Gli errori commessi dai figli devono essere accettati, a volte incoraggiati, ma non devono mai essere rimarcati: «Se il padre gli dà troppo peso, significa che ci sono aspettative reciproche – tra lui e i figli – che non sono chiarite, e questo porta ad una frustrazione continua. L'errore come invito all'apprendimento, invece, aiuta a crescere. A fare la differenza è l'approccio del fondatore: a volte, il figlio viene colpevolizzato perché in lui il padre vede le proprie paure. Una, in particolare: la chiusura dell'azienda da parte dell'erede».

IL PASSAGGIO “FORZATO”:

CONTINUITA' D'IMPRESA O AUTOSABOTAGGIO

C'è un caso che può forzare il passaggio generazionale: la morte del fondatore. Gli eredi si potrebbero comportare in due modi diversi:

Riorganizzazione: i figli attuano una rivoluzione organizzativa, mai attuata prima per non offendere il padre, e trovano campo libero per poter modellare l'azienda al loro mindset introducendo un modello di gestione più vicino alle loro competenze, visione e obiettivi.

Autosabotaggio: i figli fanno fallire l'azienda per dedicarsi a ciò che vogliono. E' un'affermazione di libertà che segue un periodo di costrizione all'interno dell'azienda, dove erano obbligati ad attività che non erano fatte per loro. Ma questa è più una giustificazione, che una vera scelta.

I 5 ingredienti di un passaggio generazionale.

(Spoiler: serve più di un cognome e una stretta di mano)

Per garantire continuità a un'impresa familiare serve molto più che Dna: accettare il conflitto, pianificare, innovare con rispetto e imparare a farsi aiutare. Ecco i 5 ingredienti chiave

Pagine a cura di Antonio **Belloni***

Pochi giorni fa si è tenuto a Roma un evento decisionale talmente antico e rilevante da poter incidere sul futuro di una delle più grandi e longeve organizzazioni umane. Il suo esito è così importante che uno studio dell'Università Bocconi ha perfino applicato la scienza dei network per valutare come le informazioni, lo status dei candidati e le alleanze tra di loro possano contribuire a definirlo.

Il Conclave è infatti un momento determinante per la Chiesa, e coincide con la valutazione di chi lascia attraverso due parametri altrettanto utili a valutare la continuità generazionale di un'impresa.

A chi la erediterà, dunque, si lascia un'organizzazione più estesa e più coesa? Una Chiesa più estesa per fedeli e Paesi evangelizzati è infatti paragonabile ad un'impresa cresciuta per fatturato e per marginalità realizzate, per numero di mercati presidiati, nuovi prodotti e nuovi dipendenti.

Allo stesso modo, una Chiesa più coesa non significa priva di conflitti – fisiologici in ogni gruppo di persone – ma capace di assorbirli ed anzi di convivere con un livello di conflittualità accettabile e di sintetizzare le pro-

prie diversità interne. Non a caso accettare il conflitto è il primo dei cinque ingredienti utili all'impresa di famiglia nella realizzazione di una continuità generazionale che la mantenga estesa e coesa nel suo futuro.

Quali sono?

5 INGREDIENTI

ACCETTARE IL CONFLITTO

Accettare il conflitto tra la vecchia e la nuova generazione è il primo passo per superarlo. Significa soprattutto mettere l'impresa davanti alla famiglia, per impedirle di essere il parco giochi di chi arriva o la tomba dorata per chi lascerà.

PIANIFICARE

Nessun passaggio di consegne efficace avviene per caso. È meglio non prendere né consegnare responsabilità all'improvviso, con la spinta dell'urgenza. È invece utilissimo pianificare le tappe, senza la fretta di lasciare né quella di arrivare.

APRIRSI UNA VIA

Aprirsi una propria strada in un'area di competenza in cui si pensa di dare un buon contributo è la scelta ideale per chi entra. Ed è un buon modo per mostrare rispetto verso chi l'ha fondata e umiltà a tutta la struttura che già ci lavora.

PORTARE CIÒ CHE MANCA

Marketing o estero, innovazione o perfino contabilità: la nuova generazione si inserisce bene quando porta qualcosa lì dove manca. Bisogna farsi spazio con un proprio progetto: estendere ciò che c'è, senza contrastarlo o distruggerlo.

FARSI AIUTARE

È giusto dire "prendi un consulente", ma per utilizzarlo al meglio bisogna prima imparare a lavorare col consulente che c'è già: chi l'ha fondata. Farsi aiutare è infatti importante così come saper ascoltare, chi sta dentro e chi sta fuori.

Quest'ultimo ingrediente è poi fondamentale almeno quanto il primo, perché spinge ad aprirsi verso ogni forma di confronto e di ricerca di esperienze simili, oppure divergenti, e di competenze integrative, oppure innovative.

UN PATRIMONIO DA ESPANDERE

Nel contesto di una transizione così importante, la spinta verso la ricerca di queste nuove e più potenti forme di sapere e di capacità ha però un solo obiettivo: bisogna conservare o espandere il patrimonio ereditato.

Nell'impresa di famiglia il patrimonio economico e finanziario è infatti utilissimo ed esprime tutta la sua centralità in tre momenti diversi, che spesso possono anche sovrapporsi:

di difficoltà (ricapitalizzazioni, prestiti, garanzie);

di sviluppo (investimenti in macchinari, personale, prodotti, marketing);

di transizione (aumenti di capitale, acquisto di quote, acquisizioni).

Ma questo è solo il 50% del patrimonio ereditabile ed estendibile. L'altra metà è fatta di esperienze, competenze di prodotto e di mercato, indispensabili in un contesto come quello attuale, in cui la domanda è molto variabile.

Ed è proprio questa variabilità a rendere indispensabile pensare al futuro.

Passaggio generazionale:

l'azienda diventa tua solo quando la trasformi davvero

Pagine a cura di Sara **Bartolini**

Luca Marcolin, fondatore di Fbu e autore di "Passare il testimone" (Ayros editore), propone due risposte che non si trovano nei manuali. Non perché siano rivoluzionarie in senso teorico, ma perché sono precise. E la precisione, in un territorio dove si tende a restare nel vago delle buone intenzioni, è già di per sé un contributo raro.

L'AZIENDA DIVENTA TUA QUANDO LA PLASMI

Il libro di Marcolin si apre con una citazione di Goethe: «Ciò che hai ereditato dai tuoi padri, riguadagnatelo, per possederlo». Marcolin non la usa come ornamento letterario. La usa come strumento di analisi. E nel momento in cui la si prende sul serio, cambia il criterio con cui si valuta il successo di un passaggio generazionale.

Ragionare di passaggio generazionale attraverso i bilanci è, se non sbagliato, almeno insufficiente. Un bilancio positivo nei primi anni dopo il cambio di guida può significare molte cose: che il mercato era favorevole, che il fondatore aveva impostato bene il lavoro nei decenni precedenti, che la struttura teneva da sola. Non dice necessariamente nulla sulla capacità imprenditoriale di chi ha preso in mano l'azienda. Diventare imprenditore

non è gestire bene ciò che altri hanno costruito. È rimetterlo in gioco.

Marcolin porta un esempio che non viene dai manuali di strategia aziendale ma dalla sua famiglia. Suo padre era allevatore di conigli e coltivatore di kiwi. Suo fratello, che ha continuato l'attività, oggi coltiva albicocche, ciliegie, mirtili, con vendita diretta sul campo. Ha cambiato le colture, il modello di distribuzione, il rapporto con il cliente finale. Quel campo agricolo è diventato suo non il giorno in cui ne ha acquisito la proprietà, ma il giorno in cui ha deciso che i conigli non erano più il futuro e ha scommesso su qualcosa di diverso. È un esempio casalingo, come lo definisce Marcolin stesso. Ma è anche un esempio che funziona perché è riconoscibile da chiunque abbia mai visto dall'interno la vita di una piccola impresa familiare.

Questo passaggio dalla gestione alla trasformazione è esattamente la linea che separa chi eredita un'impresa da chi la fa propria. Il punto scomodo è che molti imprenditori di seconda generazione si trovano, a quarant'anni, a gestire l'eredità del padre senza aver mai fatto quella scommessa. Senza che nessuno glielo abbia fatto notare, perché i bilanci sono positivi e quindi tutto sembra andare bene.

Il rischio reale, in questo scenario, non è il fallimento immediato. È l'immobilismo travestito da continuità. L'impresa che continua a fare quello che ha sempre fatto perché funziona, fino al giorno in cui smette di funzionare e non c'è una visione alternativa già costruita. È un rischio che non si vede nei dati finanziari finché non è troppo tardi, perché nessun indicatore di bilancio misura la capacità di trasformazione di chi guida. Si misura la performance, non la resilienza. Si misura il risultato, non la competenza che lo ha prodotto.

La domanda che emerge non è dunque "i bilanci sono in ordine?" ma "questa persona ha già dimostrato di saper cambiare qualcosa di importante, con il rischio che quel cambiamento comporta?". Se la risposta è



no, non significa necessariamente che il passaggio sia fallito. Significa che non è ancora iniziato davvero.

ESSERE VENDIBILE: IL RIBALTAMENTO DELLA DOMANDA

Il secondo concetto che Marcolin introduce è altrettanto scomodo, ma per ragioni diverse. È scomodo perché ribalta la domanda di partenza che ogni imprenditore si fa quando pensa al futuro della propria impresa.

La domanda normale è: chi prenderà il mio posto? È una domanda che orienta tutta la riflessione verso la persona (il figlio, la figlia, un manager esterno, un collaboratore con spirito imprenditoriale). È una domanda legittima, ma è la domanda sbagliata con cui cominciare.

La domanda giusta è un'altra: la mia impresa riesce ad andare avanti senza di me?

Non è la stessa cosa. Anzi, producono risposte completamente diverse. La prima porta a cercare un sostituto. La seconda porta a costruire un'organizzazione. E la differenza tra le due è esattamente la differenza tra un passaggio generazionale che funziona e uno che produce conflitti, dipendenze e confusioni di comando.

“Essere vendibile”, nella formulazione che Marcolin usa, non significa cedere l'impresa. Significa che l'impresa ha una sua autonomia gestionale, che ci sono persone in grado di portare avanti fasi e attività, che non tutto dipende dalla presenza fisica e dal giudizio quotidiano del titolare. Un'impresa vendibile è un'impresa che funziona. Un'impresa che funziona è un'impresa che può essere trasmessa — a un figlio, a un manager, a un acquirente esterno — senza che il passaggio coincida con una crisi.

Questo ribaltamento di prospettiva ha conseguenze pratiche immediate, e vale la pena soffermarsi su ciascuna.

La prima riguarda il tempo. Se la domanda è “chi prenderà il mio posto?”, ci si comincia a ragionare quando la risposta diventa urgente, di solito

troppo tardi, quando l'imprenditore ha già superato i sessant'anni, quando i figli hanno già maturato aspettative difficili da gestire, quando i collaboratori si sono già rassegnati alla propria posizione. Se invece la domanda è "la mia impresa riesce ad andare avanti senza di me?", si comincia a costruire la risposta molto prima, perché la struttura che rende possibile l'autonomia si costruisce in anni, non in mesi.

La seconda conseguenza riguarda la valutazione onesta dell'imprenditore su sé stesso. Molti titolari di piccole imprese si raccontano di avere un modello di delega, di dare indirizzi e lasciare che gli altri eseguano. Nella realtà delle imprese sotto i venti dipendenti — che sono la grande maggioranza del tessuto produttivo lombardo — l'imprenditore è spesso l'unico punto di contatto con i clienti principali, l'unico che conosce i fornitori storici, l'unico che sa dove stanno le carte, l'unico che può prendere decisioni su tutto. Se questa persona sparisce dall'azienda anche solo per un mese, cosa succede? La risposta onesta a questa domanda dice più sul reale stato del passaggio generazionale di qualsiasi bilancio o organigramma. La terza conseguenza riguarda la gestione del manager esterno, tema su cui il dibattito nel mondo delle piccole imprese è ancora molto indietro. Il punto non è se il manager esterno è bravo, se ispira fiducia, se capisce le specificità del settore. Il punto è che un'impresa che non ha mai costruito nessuna forma di autonomia dalla figura del titolare non è in grado di integrare un manager esterno in modo produttivo, indipendentemente dalla qualità della persona scelta. Il manager arriva, trova un'organizzazione che dipende da un solo soggetto, e - o si adatta a questa dipendenza diventando un esecutore qualificato - oppure entra in conflitto con il titolare che non riesce a cedere davvero il controllo. In entrambi i casi non si ottiene quello che si cercava.

L'AUTONOMIA COME PROCESSO

Mettendo insieme i due concetti - trasformare invece di gestire, e costruire un'organizzazione che funziona senza il titolare - emerge un filo conduttore che il libro di Marcolin esplicita nel titolo stesso. Il passaggio non è un evento. È un processo. E il processo comincia molto prima di quanto si pensi abitualmente, e finisce molto dopo il momento formale in cui si firma

un patto di famiglia o si cambia l'intestazione societaria.

Cominciare prima significa costruire autonomia mentre si è ancora pienamente operativi. Significa delegare non le cose secondarie - che è ciò che fa quasi ogni imprenditore — ma alcune cose importanti, con il rischio che ne consegue. Marcolin parla di fare sbagliare deliberatamente collaboratori e figli su questioni rilevanti, non per trascuratezza ma come metodo di verifica. Un collaboratore che ha gestito male un'acquisizione, o che ha perso un cliente perché ha preso una decisione sbagliata in autonomia, sa qualcosa sul proprio stile decisionale che altrimenti non avrebbe mai imparato. E l'imprenditore sa qualcosa su quel collaboratore che non avrebbe scoperto affidandogli solo compiti a basso rischio.

Finire dopo significa che il passaggio formale non chiude nulla. Apre una fase nuova che richiede attenzione, supervisione indiretta, dialogo strutturato. Marcolin propone qualcosa di molto concreto: almeno una volta all'anno, tutta la famiglia siede intorno a un tavolo e parla esplicitamente di aspettative: quando si pensa di lasciare da parte dei senior, quando ci si sente pronti da parte degli junior, cosa ci si aspetta gli uni dagli altri. Non è una conversazione facile. Ma è incomparabilmente meno faticosa e meno distruttiva di quella che si deve affrontare quando le aspettative si sono sedimentate in silenzio per dieci anni e poi esplodono in un momento di crisi, magari in una battuta infelice pronunciata nel momento sbagliato.

CIÒ CHE IL BILANCIO NON DICE

Vale la pena spingersi fino in fondo sulla provocazione che Marcolin lancia, attraverso Goethe, a chi studia il passaggio generazionale attraverso i numeri.

I dati dicono che chi affronta il passaggio come un'opportunità vede crescere i ricavi sopra la media. È un dato importante, citato più volte su questo sito e nella letteratura specialistica. Ma Marcolin introduce una complicazione che raramente viene considerata abbastanza: quel dato misura il risultato, non la causa. Non dice se il risultato deriva da scelte coraggiose e rischiose del successore, o da un mercato favorevole ereditato. Non distingue tra chi ha guadagnato perché ha trasformato e chi ha guadagnato

perché ha conservato bene qualcosa che era già buono. Questa distinzione non è accademica. Ha conseguenze dirette su come un'impresa affronta le crisi. Un'impresa la cui seconda generazione ha solo gestito l'eredità senza mai metterla in discussione è strutturalmente meno preparata ad affrontare un cambiamento di mercato, una crisi settoriale, una disruption tecnologica. Ha ottime abitudini operative e nessuna esperienza di trasformazione. Quando la trasformazione diventa necessaria - e prima o poi lo diventa sempre - non ha i muscoli allenati per farla.

Un'impresa la cui seconda generazione ha invece già fatto una scommessa - ha cambiato il modello di vendita, o il mercato di riferimento, o la gamma di prodotto, con il rischio che quella scommessa comportava - ha costruito una competenza che non si vede nel bilancio ma che vale molto di più di qualsiasi riserva di liquidità quando arriva il momento difficile.

Questo è, in fondo, il senso più profondo della citazione con cui Marcolin ha scelto di aprire il suo libro. Non è un invito alla ribellione generazionale, al rifiuto del passato, alla sindrome del figlio che vuole tutto diverso. È un invito alla responsabilità. L'eredità ricevuta appartiene davvero a chi la riceve solo nel momento in cui quella persona ha già messo qualcosa di suo: una scelta, un rischio, una trasformazione. Prima di quel momento, per quanto le quote siano intestate e l'organigramma aggiornato, è ancora, nella sostanza, soltanto un deposito in custodia.

Patrimonio aziendale:

se non si trasferisce, si disperde.

Tre casi sotto la lente

Il tema del patrimonio del fondatore dell'azienda si intreccia con quello della continuità aziendale. Ma quando gli eredi non sono interessati al passaggio, cosa succede?

Pagine a cura di Davide **Ielmini**

I figli che entrano in azienda, i figli che vogliono percorrere strade proprie, i figli che si affidano ad un manager esterno, i figli che mantengono le quote dell'azienda ma non la gestiscono, i figli che chiedono ai dipendenti di subentrare nella proprietà dell'attività, i figli che vendono. E il fondatore che, messo alle strette, suggerisce vie alternative: un "cattivo" imprenditore, che non abbia passione e conoscenze tecniche adeguate, non farebbe il bene dell'azienda.

In tutti questi casi, che fine fa il patrimonio del fondatore?

Intrecciandosi con il tema della continuità aziendale, si mantiene, si trasferisce, a volte rischia di disperdersi. Altra cosa, invece, è il patrimonio personale del fondatore. Che, proprio perché disgiunto da quello dell'impresa, resta nelle sue mani.

- » Il 92% delle piccole e medie imprese italiane è familiare e affronta la sfida della successione
- » Solo il 30% sopravvive al primo passaggio generazionale
- » Il 13% arriva alla terza generazione: con le crisi, le imprese hanno acce-

lerato il passaggio generazionale, ma la maggior parte è impreparata a gestirlo correttamente

IL PATRIMONIO NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE “STRETTO” O “LARGO”

I figli che vogliono entrare in azienda devono essere guidati, stimolati, gestiti, formati. E il passaggio può essere “stretto” (il fondatore non dà spazi di manovra) o “largo” (il fondatore delega e dà completa fiducia alle nuove generazioni).

Nel caso di un passaggio generazionale riuscito, il patrimonio del fondatore prosegue nella sua logica industriale, e finanziaria, e mantiene la sua stabilità solo se viene difesa la governance familiare (per esempio, con un patto di famiglia o con l’inserimento di manager esterni: le due scelte si possono integrare) e se le competenze del fondatore (reti globali, capitale culturale, legittimazione sociale, autorevolezza nei confronti degli stakeholder) trovano una corrispondenza negli eredi.

IL PATRIMONIO NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE INESISTENTE

Nel caso in cui figli non vogliano proseguire con l’attività di famiglia, tutto cambia. Se il padre ha fondato un impero, il figlio potrebbe fondare il suo: il patrimonio diventa liquido e si spacchetta, le iniziative personali al di fuori dell’azienda di famiglia si moltiplicano, si percorrono strade diverse dal modello originale perché l’identità imprenditoriale del fondatore non è più il modello dominante.

Come cambia il patrimonio aziendale?

Le possibilità sono diverse:

- » Gli assett (immobili, marchi, brevetti, portafoglio clienti) vengono ceduti
- » L'impresa viene venduta a grandi aziende (anche multinazionali) o fondi: negli anni, alcuni grossi gruppi come Carlyle o Ardian hanno acquisito aziende familiari italiane mantenendo gli asset e ricollocando il fondatore nel ruolo di advisory. Il 65% delle aziende familiari valuta la vendita quando gli eredi non sono interessati a continuare: questo fenomeno si è ingigantito negli ultimi quindici anni
- » Viene frammentato il valore dell'azienda in quote ereditate, ma non gestite
- » Viene proposta l'entrata dei dipendenti nella gestione dell'azienda che, spesso, sono "vittime collaterali" del fallimento generazionale
- » L'attività viene chiusa

IL PATRIMONIO E L'AZIENDA NELLE MANI DEI DIPENDENTI

Non è un caso raro, ma è quello più complicato. Un bravo imprenditore non sempre è un ottimo tecnico, ma un bravo tecnico potrebbe essere un bravo imprenditore?

Lo spirito imprenditoriale si può forgiare, ma solo se si parte da una base solida. In aggiunta, ci vogliono visione, determinazione e il coraggio di accettare il "rischio d'impresa". Si tratta, prima di tutto, di un salto culturale perché la vita lavorativa, e quella privata, vengono completamente rivoluzionate.

Il passaggio dell'impresa nelle mani dei dipendenti è regolato dalla Legge

Marcora: prevede che i collaboratori possano investire il Tfr, o l'indennità di disoccupazione anticipata, nell'impresa. Però, la buona volontà a volte viene stoppata da ostacoli burocratici e finanziari.

Nel caso dei workers buyout gli impianti, i macchinari, gli immobili dell'impresa, i marchi e i brevetti, i software, le quote e il capitale circolante passano ai nuovi proprietari. Le quote societarie del fondatore possono essere vendute (si trasformano in liquidità), mantenute o rinunciate (nel caso in cui vengano donate).

Il patrimonio personale, fatto di risparmi, investimenti, conti correnti, asset finanziari o partecipazioni in altre aziende, non viene trasferito ai dipendenti.



Quando chiude l'impresa, si spegne il territorio

Oggi manca la comprensione che quando una successione non va a buon fine, viene meno l'intero ecosistema produttivo e sociale di cui quell'impresa era parte integrante

Pagine a cura di Paola **Mattavelli**

Il mondo attorno alle piccole imprese italiane sta cambiando più in fretta di quanto molte di esse riescano ad assorbire. Gli shock energetici si ripetono con una frequenza che non lascia tempo per adattarsi; i dazi americani hanno rimesso in discussione filiere costruite in trent'anni; la competizione tecnologica con la Cina si gareggia su terreni come i semiconduttori, l'intelligenza artificiale, la manifattura avanzata. Tutto questo accade mentre il tessuto produttivo italiano porta dentro di sé una fragilità che lo rende meno capace di reggere gli urti e che ha a che fare con il tempo che passa e la mancanza di chi raccoglie il testimone. In gioco c'è la perdita silenziosa di un patrimonio produttivo che il territorio ha impiegato decenni a costruire e che difficilmente riuscirà a ripristinare.

UN PROBLEMA STRUTTURALE CHE NON POSSIAMO PIÙ IGNORARE

L'Italia è il secondo Paese al mondo per percentuale di over 65, la coincidenza tra invecchiamento della popolazione e invecchiamento della classe imprenditoriale non è casuale: si tratta della stessa generazione che ha costruito il miracolo economico del dopoguerra. I dati restituiscono la dimensione del fenomeno. Secondo l'Istat, le imprese italiane controllate

da una persona fisica o da una famiglia sono circa 820mila, pari all'80,9% del totale delle imprese con almeno tre addetti. In questo universo, il peso dell'età è già visibile: il XVI Rapporto dell'Osservatorio AUB parla di un leader su quattro nelle imprese familiari ha più di settant'anni e nelle aziende più piccole la leadership è interamente nelle mani della famiglia nell'81% dei casi. Tra il 2013 e il 2019 il tasso annuo di avvicendamento al vertice nelle imprese familiari era dell'1,5%; nel triennio 2020-2022 è salito al 2,1%. Un'accelerazione che segnala come la pressione del ricambio si stia facendo sentire.

La successione non è un atto, è un processo. Lungo, complesso, che richiede competenze giuridiche, fiscali, psicologiche, strategiche. E nella grande maggioranza dei casi viene affrontato tardi. Uno studio del CERIF dell'Università Cattolica di Milano condotto su un campione di Pmi con fatturato tra 15 e 150 milioni, stima che il passaggio generazionale richieda in media 3,5 anni, coinvolgendo circa 3,5 membri della famiglia e 1,5 consulenti esterni.

L'IMPRESA COME BENE DI COMUNITÀ

Per capire perché la successione d'impresa sia una questione territoriale e non solo aziendale, occorre interrogarsi su cosa sia davvero un'impresa in un sistema locale. Giacomo Becattini, l'economista fiorentino che ha teorizzato il distretto industriale marshalliano, aveva capito una cosa che la teoria economica dominante continua a ignorare: l'impresa distrettuale non

è un'isola, è il nodo di una rete in cui relazioni economiche e legami sociali si intrecciano in modo inestricabile. Il fornitore è spesso anche il vicino di casa, il cliente è anche il compagno di squadra del figlio, il collaboratore tecnico è quello che ha imparato il mestiere nello stesso capannone, qualche anno prima. L'impresa è parte di un ecosistema che la precede e che, se funziona bene, le sopravvive.

Da qui l'idea elaborata da Stefano Zamagni che parla di impresa come bene di comunità: l'imprenditore è sia il proprietario di un asset privato che il custode di qualcosa che genera esternalità sull'intera comunità locale. Quando un'impresa è vitale, il territorio attorno è più ricco, più competente, più attrattivo. Quando chiude, quella ricchezza si disperde, si frammenta, in molti casi si distrugge.

Il filosofo Michael Polanyi aveva osservato che una parte fondamentale del sapere umano non si può scrivere in un manuale, non si può trasmettere in una formazione, non si può acquistare sul mercato. Si trasmette per prossimità, per pratica, per osservazione diretta, per quella che gli antropologi chiamano "apprendistato situato". Nei sistemi produttivi locali, questa "conoscenza tacita" si accumula nel tempo: nei gesti del tornitore, nell'occhio del tintore, nella capacità di un mastro orafo di valutare la qualità di un metallo a vista. È la forma più preziosa e la più fragile di capitale produttivo, perché non si trasferisce automaticamente con la proprietà dell'azienda. Non bastano i macchinari, non bastano i brevetti, non bastano i contratti con i clienti. Se chi sapeva davvero non trasmette il proprio sapere, quella competenza esce dal sistema produttivo locale. E ricostruirla, se mai è possibile, richiede anni e investimenti che raramente si materializzano.

COSA PERDE DAVVERO UN TERRITORIO

Quando si parla di effetti sui territori del mancato passaggio generaziona-

le, si tende a pensare immediatamente all'occupazione. La perdita di posti di lavoro è la più visibile, tuttavia ci sono tre livelli di perdita più profondi: le competenze, le filiere, l'identità produttiva, che lasciano tracce durature nella capacità di un territorio di restare attrattivo.

Competenze. La conoscenza tacita accumulata in un'impresa non si trasferisce automaticamente. È un tipo di competenza che nasce nelle relazioni tra persone. Un team che ha lavorato insieme per anni ha sviluppato routine, linguaggi condivisi, meccanismi di coordinamento informali che sono il vero motore dell'efficienza produttiva. Quando quell'azienda chiude, questi lavoratori si disperdono in contesti diversi e il team si dissolve con essi e quella forma collettiva di conoscenza (non riducibile alla somma delle competenze individuali) semplicemente scompare. La letteratura internazionale sulla resilienza delle imprese familiari ha approfondito questo aspetto. Uno studio di Zehrer e Leiß (2020) ha mostrato come il processo successorio, quando ben gestito, permetta di preservare e rinnovare il capitale cognitivo dell'impresa: la trasmissione intergenerazionale del sapere è uno dei principali fattori di resilienza. La successione, in questa prospettiva, diventa un momento di apprendimento organizzativo, in cui il successore acquisisce competenze tecniche ma anche relazioni, valori, visioni strategiche che hanno fatto la storia dell'impresa.

Le filiere. Le imprese sono nodi di reti di fornitura, subfornitura, distribuzione e servizio che strutturano l'economia locale. In un distretto industriale, la chiusura di un'impresa può produrre effetti a cascata lungo l'intera filiera: i fornitori perdono un cliente, spesso quello principale; i clienti devono cercare nuovi fornitori, spesso fuori dal territorio. Le economie di agglomerazione, quei vantaggi di costo e qualità che derivano dalla prossimità geografica tra imprese specializzate, si indeboliscono. Gilly, Kechidi e Talbot hanno analizzato il ruolo delle cosiddette pivot firms, le imprese perno, nella resilienza dei sistemi territoriali. Quando una pivot firm chiude,

l'intero ecosistema che le gravitava attorno entra in una fase di instabilità. Non tutte le Pmi sono pivot firms ma, in un tessuto produttivo come quello italiano, molte lo sono senza saperlo.

L'identità produttiva. Il terzo livello di perdita è il più difficile da misurare. I territori costruiscono nel tempo una reputazione produttiva: Prato è il tessile, Murano è il vetro, Sassuolo è la ceramica, la Valenza è l'oreficeria. Questa reputazione è un asset economico concreto, che abbassa i costi di accesso ai mercati, attrae lavoratori specializzati, favorisce la collaborazione tra imprese. Si regge sulla massa critica di imprese attive nel settore. Quando quella massa critica si riduce, per mancate successioni, per chiusure, per delocalizzazioni, la reputazione si erode e con essa la capacità del territorio di attrarre nuovi imprenditori, nuovi investimenti, nuovi talenti. È un circolo vizioso. La perdita di imprese riduce la reputazione del distretto, che riduce l'attrattiva del territorio per nuove imprese, che riduce ulteriormente la massa critica e così via. Il punto di non ritorno, il momento in cui il distretto smette di essere vitale, è difficile da individuare in anticipo ed è quasi impossibile da invertire una volta raggiunto.

CONTINUITÀ AZIENDALE E CONTINUITÀ DELLE COMPETENZE LOCALI

Ma davvero la continuità di un'impresa garantisce la continuità delle competenze locali? Non potrebbe accadere che un'impresa passi di mano, venduta a un acquirente esterno o acquisita da un concorrente più grande, mantenendo l'occupazione e le competenze tecniche, pur perdendo il radicamento territoriale?

La risposta è sfumata. In alcuni casi, la vendita a terzi è preferibile alla chiusura. Ma la letteratura sulle acquisizioni di Pmi da parte di grandi gruppi, soprattutto cross-border, mostra che gli effetti sui sistemi locali sono spesso negativi nel medio periodo. Le funzioni a più alto valore aggiunto,

come la ricerca, il design e la strategia commerciale, tendono a migrare verso la sede centrale. Quello che rimane nel territorio è la produzione, necessaria ma non sufficiente a mantenere la vitalità del sistema locale.

La ricerca di Yilmaz e colleghi sulle imprese familiari e la resilienza (2024) ha identificato un elemento centrale: l'orientamento al lungo periodo, quella prospettiva temporale estesa che è una delle caratteristiche distintive delle imprese familiari, favorisce la condivisione di conoscenza, l'apprendimento intergenerazionale e l'investimento in routine specifiche, tutti fattori che rafforzano sia la resilienza aziendale che il radicamento territoriale. In altri termini, le imprese familiari che pianificano la successione con anticipo non solo sopravvivono meglio: producono anche effetti più positivi sul territorio, perché trasferire il testimone è di per sé un atto di rinnovo delle competenze locali.

C'è anche il nodo dell'innovazione. Il processo successorio tende a frenare gli investimenti in innovazione, creando una fase di incertezza e cautela strategica che può durare anche anni. Un territorio che attraversa un'ondata di mancate o difficili successioni rischia non solo di perdere imprese, ma di restare indietro sul piano tecnologico proprio nel momento in cui aggiornare le competenze è più urgente.

COSTRUIRE UN ECOSISTEMA: DALLA LOGICA PRIVATA ALLA LOGICA DI SISTEMA

Il passaggio generazionale nelle Pmi italiane è ancora trattato, nella grande maggioranza dei casi, come una questione privata. Le famiglie lo affrontano da sole, spesso con il supporto del commercialista di fiducia e di qualche consulente legale. Le soluzioni cercate sono quasi sempre di tipo tecnico: la struttura societaria giusta, il patto di famiglia, la pianificazione fiscale ottimale. Non è sbagliato occuparsi di questi aspetti. Ma è insuffi-

ciente. La sfida è cambiare prospettiva. Da “come faccio io, imprenditore, a trasmettere la mia azienda al meglio” a “come facciamo noi, come comunità produttiva, a garantire la continuità delle competenze e delle filiere che ci rendono competitivi”.

Le implicazioni riguardano tutti gli attori del sistema:

Le associazioni di categoria hanno un ruolo che va ben oltre l’assistenza burocratica e fiscale. Sono presidi territoriali con una conoscenza capillare del tessuto imprenditoriale locale: sanno quali imprenditori stanno invecchiando, quali settori sono più a rischio, quali competenze rischiano di andare perdute. Possono fare da connettori tra imprenditori senza successori e giovani in cerca di opportunità, facilitare processi di fusione o acquisizione tra imprese complementari.

Le Camere di Commercio dispongono già di strumenti e competenze in questa direzione, ma spesso agiscono in modo reattivo, intervenendo quando la crisi è già in corso. Il passaggio generazionale richiede invece una mappatura sistematica delle imprese a rischio, percorsi formativi per i potenziali successori, processi di mentoring tra imprenditori senior e junior. Le università, infine, possono formare nuovi imprenditori ma anche potenziali successori di imprese esistenti – una figura con competenze e sfide completamente diverse che oggi non ha ancora una formazione dedicata. Resta il tema del capitale paziente. Una delle ragioni principali per cui molte successioni non avvengono è di natura finanziaria: i successori non hanno le risorse per acquistare le quote dei genitori a prezzi di mercato, né per gli investimenti necessari ad aggiornare l’azienda. I fondi specializzati in Pmi, le banche di sviluppo territoriale, i veicoli di investimento a lungo termine possono svolgere un ruolo decisivo nel rendere la successione economicamente praticabile, senza snaturare il modello imprenditoriale familiare che spesso è il principale asset di queste aziende.



In altri Paesi europei questa consapevolezza si è già tradotta in politiche concrete. La KfW tedesca finanzia il trasferimento d'impresa con prestiti a lungo termine a condizioni agevolate. Il dispositivo francese Transmission d'entreprise combina agevolazioni fiscali e una rete di centri territoriali di supporto gratuito. Le regioni belghe hanno costruito banche dati pubbliche che facilitano l'incontro tra cedenti e potenziali acquirenti, partendo da una mappatura sistematica delle imprese a rischio.

In Italia si tratta ancora di interventi frammentati, privi di una visione nazionale coordinata. Quello che serve non è buona volontà (quella c'è) ma un sistema. E costruire un sistema richiede che il problema venga riconosciuto come tale, andando oltre alla somma di vicende familiari. Certo, ci sono imprese che hanno esaurito il proprio ciclo di vita, settori che si stanno contraendo strutturalmente, modelli di business che non reggono la competizione internazionale. Il punto non è preservare ogni singola impresa a tutti i costi, ma distinguere tra le imprese che hanno ancora futuro e quelle che non ce l'hanno e mettere in campo le risorse necessarie per le prime.

LA POSTA IN GIOCO

L'Italia ha costruito la propria prosperità su un modello produttivo che non ha equivalenti nel mondo. Una miriade di piccole imprese, spesso familiari, spesso artigianali, capaci di combinare qualità e scala, innovazione incrementale e radicamento territoriale, sapere tecnico e creatività. È un modello fragile ma anche straordinariamente resiliente, come ha dimostrato nei decenni passati uscendo da crisi che avrebbero spezzato sistemi produttivi meno radicati nei territori. La sua debolezza principale, oggi, è demografica e successoria.

Affrontare questa debolezza richiede di abbandonare l'idea che la successione d'impresa sia solo un affare di famiglia. Richiede di riconoscere

che ogni impresa che chiude per mancanza di successori è, in qualche misura, un fallimento collettivo: della famiglia, delle istituzioni, del sistema associativo, del mondo della formazione, del mercato finanziario. Un fallimento che si paga con l'impoverimento del tessuto produttivo e sociale di intere comunità.

La buona notizia è che si tratta di un fallimento in gran parte evitabile. Le risorse ci sono, umane, finanziarie, istituzionali. Quello che manca, per ora, è la consapevolezza diffusa che il problema esiste e che affrontarlo è nell'interesse di tutti. Perché il passaggio generazionale può trasformarsi nel capitolo finale di una storia imprenditoriale oppure diventare il momento in cui quella storia continua.



impreseterritorio.org



Viale Milano 5 - 21100 Varese