

PMI LA SFIDA DEL CAMBIO DI TESTIMONE

Assopadana

■ **Passaggio generazionale:** nei prossimi cinque anni un terzo delle Pmi sarà coinvolta nella sfida del cambio di testimone. È questo il risultato di una indagine campionaria condotta da Assopadana-Claai e dall'Università di Bergamo - dipartimento Economia e management - nell'ambito della tesi di laurea di Valentina Ragnoli.

Le aziende associate ad Assopadana-Claai, sottoposte ad intervista, sono state 100.

Il lavoro di tutoraggio è stato svolto dal dottor Emanuele Lumini, dottore commercialista in Brescia.

Il contesto. Il lavoro di analisi, trae origine dalla necessità di indagare il fenomeno del passaggio generazionale nelle Pmi in un momento di criticità, come quello della crisi pandemica, che ci sta caratterizzando.

Da sempre il passaggio ge-



Presidente. Mariano Mussio

nerazionale è stato delineato come uno dei principali problemi che affliggono il sistema economico italiano, costituito in prevalenza da Pmi a controllo familiare.

I limiti più comuni nelle Pmi sono la conflittualità latente tra famiglia e impresa, il forte accentramento decisionale da parte del leader e la scarsa percezione di utilità delle attività di pianificazione e controllo.

L'indagine ha rilevato e studiato la relazione tra questi li-

miti, da una parte, e peculiarità, dall'altra, e difficoltà che si riscontrano nell'effettuare il passaggio generazionale.

Obiettivo del lavoro è stato anche quello di identificare delle soluzioni utili a favorire la crescita e la continuità delle Pmi familiari.

L'esito. I risultati che emergono dall'analisi quantitativa sono sintetizzati in sei punti.

Un terzo delle imprese familiari intervistate entro 5 anni sarà coinvolta dal "fenomeno" del passaggio generazionale.

Manca la pianificazione del passaggio generazionale sia dal lato dei soggetti che lo hanno già effettuato sia da quelli che non lo hanno ancora effettuato.

Manca una formazione adeguata dei "successori".

Si segnala la difficoltà delle Pmi ad aprirsi manager esterni.

Si evidenzia un approccio errato dei consulenti aziendali nell'ambito del passaggio generazionale.

Infine, si rileva l'importanza strategica degli strumenti di pianificazione e controllo, ancora molto carenti nelle Pmi.

In sostanza, quello che emerge è la rilevanza del fenomeno "passaggio generazionale" visto che il numero delle imprese coinvolte è molto rilevante: il 36% delle imprese intervistate lo affronterà nei prossimi anni.

La pianificazione. Il tema della pianificazione assume un ruolo centrale.

Dall'analisi emerge una certa "debolezza" da parte dei consulenti incaricati a seguire il passaggio.

La teoria accademica infatti ha indirizzato i professionisti ad avere un approccio spesso non esaustivo con alcuni limiti. Il passaggio viene visto infatti come un fenomeno aleatorio e non prevedibile, posticipabile fino a quando l'imprenditore non lascerà l'azienda, e, comunque, da approcciare mediante utilizzo di strumenti tecnici corretti (technicality).

La conclusione. Nella realtà quello che emerge è che la pianificazione del passaggio generazionale richiede molto tempo e deve focalizzarsi a livello relazionale tra i membri della famiglia e tra questi ed i membri dell'azienda.

Il rischio è quello di generare conflitti tra eredi, impreparazione tecnica e incapacità decisionale. //