



**Lo sviluppo economico marchigiano fra presente e futuro:**

**l'importanza del passaggio generazionale**

# **Il passaggio generazionale in Italia e gli indirizzi delle politiche comunitarie**

**Toni Brunello**

**Membro Expert Group Unione Europea**

- I<sup>^</sup> Seminario sul tema: Assindustria Vicenza, Aprile 1983
- Esperienza intermedia con presenza e confronti attivi *in loco*:  
Italia: - Marche: **Assindustria Ancona** (1994-98)

-Regioni Nord, Centro, Sud

- *Kit.brunello* 1997, Progetto *Relais* 1998

- Spagna

- Belgio

- Francia

- Gran Bretagna

- Austria

- Portogallo

- Finlandia

- Norvegia

- Grecia

Durante il percorso, un dubbio, un **"All'erta!"**  
E per inciso una proposta su cui riflettere  
Attenti alla terminologia! Le parole sono pietre!

**Trapasso generazionale!**



**Ricambio generazionale!**



**Passaggio generazionale**



**Evoluzione generazionale**



**Sviluppo generazionale**



**Convivenza generazionale**



**Continuità generazionale**



**Continuità Competitiva d'impresa**





## Sintesi del percorso dell'Unione Europea sul tema

- 1994 - Approfondita indagine
- ↓
- 1994, 7 dicembre: - **Raccomandazione: Allarme rischio Trasmissione!**
  - 1997, 2-3 febbraio: - **Forum di Lille: Focus su misure legislative/fiscali**
  - 1998, 28 marzo: - **Comunicazione: Indicazioni legislative e fiscali**
  - 2000 - 2002: - **I<sup>^</sup> Expert Group: Lavori, produzione I<sup>^</sup> Report**
  - 2002, settembre: - **Seminario di Vienna: Piano d'azione, Buone Pratiche**
  - 2002 - 2003: - **II<sup>^</sup> Expert Group: Lavori, produzione II<sup>^</sup> Report**
- 2003, 3 marzo: Bruxelles** - **Il Consiglio dei Ministri europei riconosce alla *Trasmissione* rilievo istituzionale, pari allo start-up**
- 2003, Agosto: - **Pubblicazione II<sup>^</sup> Expert Group Report: MAP Report**
  - 2003, settembre: - **Pubblicazione brochure UE sulle Buone Pratiche per la Trasmissione, diffusa in 11 lingue**
  - 2004 fine anno ? : - **Nuova *Raccomandazione della Commissione***

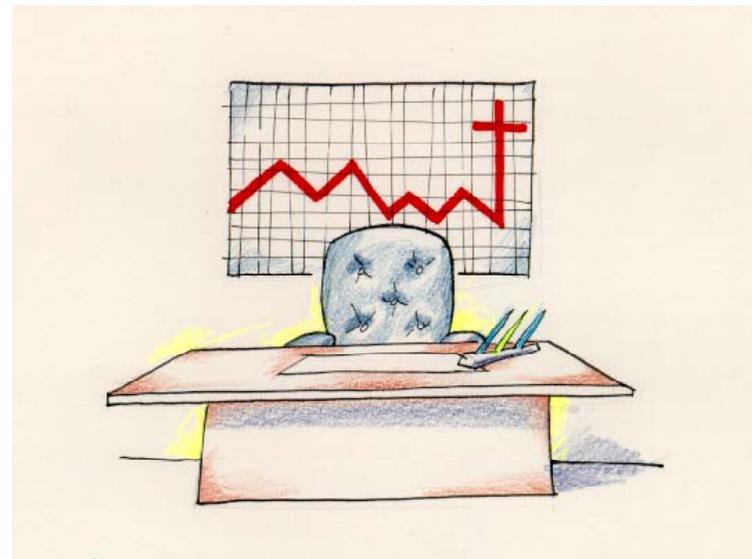


## Alcune proiezioni in Europa: dall'anno 1994...

- 2 imprese su 3  
chiudevano entro 5 anni  
dal passaggio dai  
Fondatori ai Continuatori

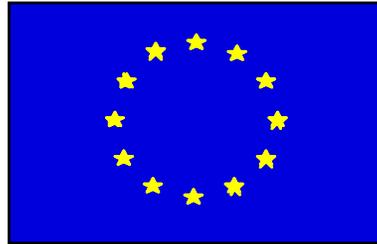
- 1 fallimento su 10:  
per cattiva gestione  
della Trasmissione...

...particolarmente da parte  
dei fondatori, i *Senior*



- 300.000 posti di lavoro  
all'anno persi,  
per l'inefficienza delle  
Trasmissioni d'impresa.

□ ... all'anno 2002: secondo il *Report* stilato dal Gruppo di Esperti dell'Unione Europea...

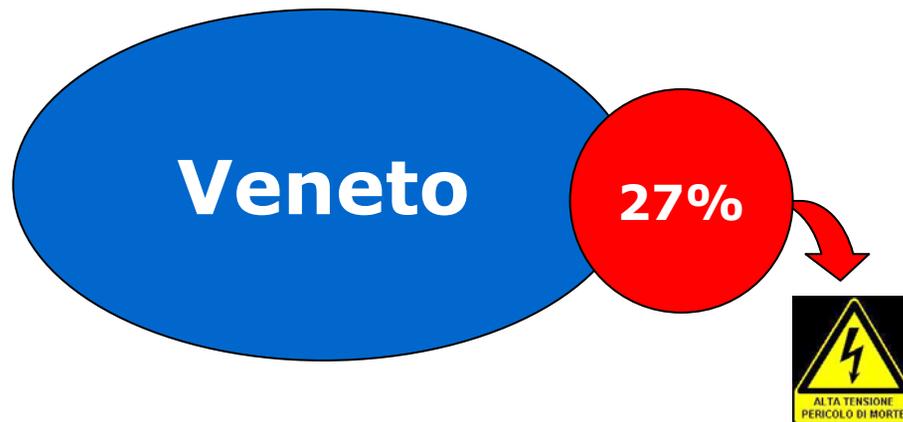


**... dal 25 al 40% delle imprese  
nei prossimi 5 - 10 anni  
- silenziosamente -  
a rischio...**

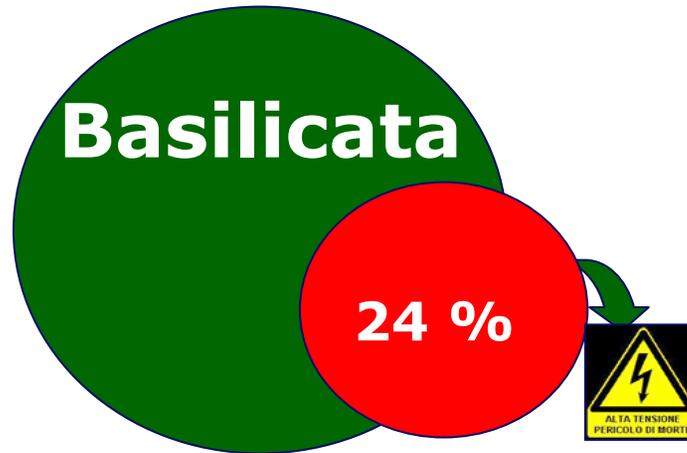
... e in chiave locale (2002), es. il Veneto

Ricerca **Rilancio** della Regione Veneto\*  
(secondo i parametri raccomandati dall'Expert Group UE)

\* (a cura di StudioCentroVeneto, CCIAA PD, Ottobre 2002)



**118.000 imprese su 444.000  
da qui a 5 anni e in avanti**



**Quasi 8.000 imprese su 33.000  
hanno oltre 20 anni (24 %)**

***Nell'affrontare il problema, un'incoerenza di base***

**Nella Regione Veneto, ad es., gli imprenditori affermano:**

***“La gestione interna è problema più grave di quella esterna (mercato)”***

**Tuttavia: solo l'8% sta pianificando la Continuità**



**anche se la consapevolezza in generale nel territorio  
è aumentata in 10 anni dal 37 al 56%, e va crescendo**

**(fonte: ISPO, 2001)**

## I numeri parlano

**La Continuità Competitiva delle imprese é un tema  
non solo e non tanto da addetti ai lavori,  
ma piuttosto da *mass media*:  
tuttavia, non è trattato come tale.**

**Urge allargare la comunicazione, la sensibilizzazione a tutti,  
In un'ottica non occasionale, ma piuttosto **DI SISTEMA****

## **Messaggio di fondo**

Il tema di una **CONTINUITÀ COMPETITIVA D'IMPRESA** è d'interesse per **TUTTI** gli Operatori, nessuno escluso.

- **Istituzioni (Governo, Regioni, Enti locali)**
- ***Quasi Istituzioni* (Camere di Commercio, Associazioni)**
- **Imprese (Imprenditori, Sindacati, Clienti, Fornitori, Credito)**
- **Cultura (Università, Consulenza, Formazione)**

tutti possono avere un ruolo molto importante per favorirla.

**Attivare un Master universitario, che è di fatto un'azione di sistema, significa averlo ben capito!**

# Raccomandazioni del Gruppo di Esperti UE (A.)

## A. Istituzionali

**1. La Commissione europea DEVE prendere in considerazione la trasmissione d'impresa in tutte le sue future proposte**

**2. Gli Stati membri DEVONO assicurare che la raccomandazione sarà implementata**

**3. UGUALE ATTENZIONE alla creazione e al trasferimento di imprese, e in modo più coordinato!**

## Raccomandazioni del Gruppo di Esperti UE (B.)

### B. Funzionali

**1. Creazione di un "CENTRO EUROPEO per il trasferimento d'impresa",  
raccordabile con CENTRI LOCALI**

**2. Programmi di assistenza e di ricerca di iniziativa pubblica (OSSERVATORI)**

**3. Organizzazione di SEMINARI, riunioni, convegni europei periodici**

**4. Sviluppo di STRUMENTI di formazione e gestione**

**5. Creazione di una BANCA DATI/BORSA EUROPEA dei trasmittenti e degli  
acquirenti integrata nel centro europeo => portale generale**

# Ipotesi di Sintesi

## **1. Prevenire, investire**

- Dare realmente alla CONTINUITÀ COMPETITIVA almeno la stessa importanza dello *start-up*

## **2. Obiettivo consapevolezza**

- Agire in ottica di sistema

## **3. Obiettivo Trasmissioni efficaci**

- Agire bene sul campo

## **A. Visione Strategica**

**Scenario**

**Le Istituzioni, gli Attori d'impresa  
si concentrino a**

- 1. Suscitare e consolidare la consapevolezza**
  - 2. Promuovere trasmissioni d'impresa positive**
- 

## **B. Missione Tattica**

**Sia attivato un sistema mirato di servizi**

---

## **C. Obiettivi concreti**

**Siano coinvolti tutti i soggetti attivi**

---

- Istituzioni, Camere di Commercio, Associazioni, il Credito
- Università, Cultura, Esperti, Dirigenti
- Media

*e naturalmente*  
**- Imprenditori**

# Step 1

**Istituzioni**  
che dovrebbero sensibilizzare e dare supporto

**Imprese**  
che hanno bisogno e dovrebbero attivarsi

Problemi di  
trasmissione

*Grazie a precisi servizi mirati*  
**Ottenuta una maggiore consapevolezza**

**Dare supporto ai processi di trasmissione  
grazie ad un sistema mirato di servizi**

Operatori  
Consapevoli

## Step 2



## **A. La Visione Strategica**

### **1. Diretrici per aumentare la consapevolezza**

#### **Politiche**

**1. Informazione e comunicazione**

**2. Raccolta di dati strategici**

**3. Legislazione focalizzata**

**4. Formazione formatori, cultura**

**5. Networking sul territorio**

# A. La Visione Strategica

## 2. Servizi di supporto ai processi di trasmissione

### Esigenze di servizio mirato

1. Informazione mirata

2. Auto-analisi consapevole

3. Valutazione strategica della propria situazione

4. Progettazione della trasmissione

5. Gestione della transizione e accompagnamento

*Signore e Signori...*

*Questi sono i miei principi...*

*E se non vi vanno...*

*... ne ho degli altri!*

*(Groucho Marx)*

**Una logica di progetto unitaria  
Impresa, Junior, Senior  
coerente con queste linee**

**Il percorso dell'impresa**

**Stimolare e pretendere  
dai giovani auto-progetti  
responsabili in ottica formativa  
manageriale e imprenditoriale**

**Auto-progetto Junior 1**

**Auto-progetto Junior 2**

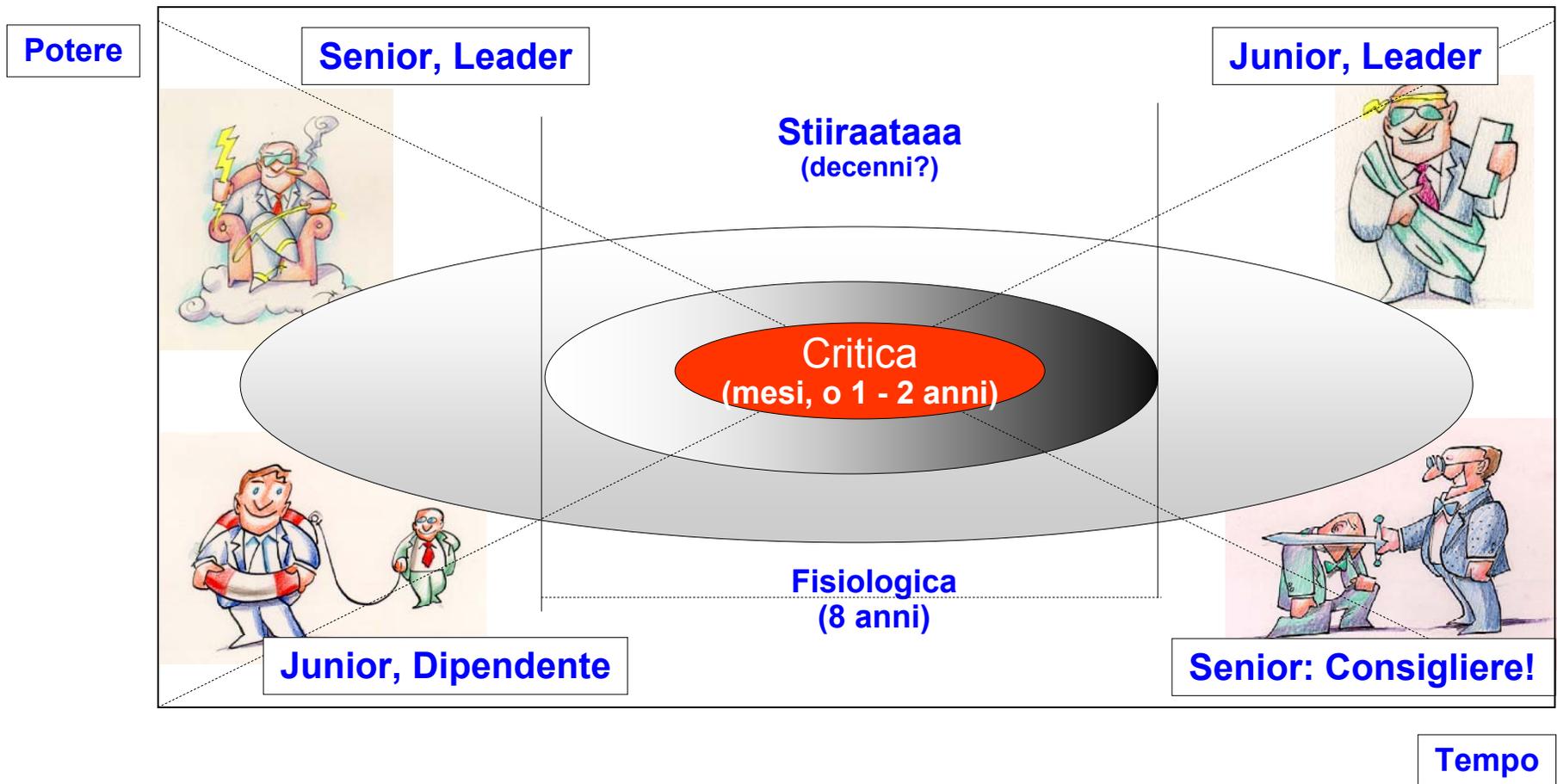
**Auto-progetto Senior**

**Piano  
rinnovazione  
d'impresa**

**Stimolare e pretendere dai Senior  
auto-progetti per restare attivi,  
alternativi o integrativi a quello di  
guidare tutta l'impresa**

# La Transizione augurabile

## Essere consapevoli delle dinamiche e dei possibili ruoli



## **Per Junior: sensibilizzare i potenziali leader continuatori**

- 1. Mirare a obiettivi innovativi**
- 2. Lavorare per progetti**
- 3. Parlare, e se necessario negoziare, con i risultati alle spalle**
- 4. Pretendere di essere posti nella condizione di...  
... fare errori piccoli, veloci ed economici**
- 5. Sviluppare competenze dove i Senior sono meno ferrati**
- 6. Non sovrapporre le rispettive gerarchie di Famiglia e Impresa**
- 7. Negoziare - con flessibilità - non tanto sulle cose da fare,  
quanto sui motivi per cui è il caso di farle (e... fantasia!)**
- 8. Imparare a riconoscere quando il Senior va mollando...**
- 9. ... ma non mancargli di rispetto, rovinando la sua immagine**
- 10.Cogliere le occasioni per celebrare - sinceramente - il Senior**

**Il consiglio è quello di favorire ogni occasione di confronto fra senior sul tema della trasmissione:**

**Ecco alcuni spunti di confronto raccolti in colloqui fra Senior**

Per...

1. ... riflettere - Sentire Colleghi *toccati* dal tema
2. ... anticipare gli eventi - Preparare Progetto generale di II livello
3. ... pilotare - *Pretendere* auto-progetti mirati da Junior
4. ... non viziare Junior - Far crescere per esperienze impegnative
5. ... verificare per tappe - Valutare risultati, affidare piccoli rischi
6. ... rinforzare Junior - Responsabilizzare, riconoscere risultati
7. ... *captare* il coniuge - Ascoltare, valutare altre ottiche
8. ... ripartire il rischio - Analizzare, articolare l'insieme
9. ... riconoscersi - *Consacrer son succès*: accettare gli onori!
10. ... riservarsi uno spazio - Continuare *a star attivi, vivi, giovani\**
11. Aver fortuna! - Come esito di un impegno a meritarsela!  
*Giovane è chi ha un progetto\**

# ***Nel frattempo, è cambiato qualcosa?***

**I<sup>^</sup> Expert Group**



**Seminario di Vienna, Settembre 2002.**

**Nel 2002, in Europa:**

**- 1/3 dei titolari di PMI hanno più di 50 anni.**

**- 5 milioni di PMI - (circa un terzo delle imprese europee)  
dovranno essere trasferite a nuovi proprietari  
nei prossimi dieci anni =**

**= una media di almeno 610.000 trasferimenti di PMI all'anno =**

**•310.000 PMI senza dipendenti**

**•300.000 PMI con dipendenti**

**corrispondenti a 2,1 milioni di posti di lavoro a rischio**

**RICERCA FAMILY BUSINESS**  
Programma Adapt, Federmarche-Istud  
Confronto tra Lombardia e Marche

**CAMPIONE INIZIALE**

- 150 imprese rappresentative del sistema industriale della Regione Marche**
- il 43% con meno di 20 addetti**
- 61% di proprietà familiare**
- Il 45% degli intervistati hanno più di 50 anni**

**ETA' DEGLI IMPRENDITORI**

- Il 45% dei casi aveva più di 50 anni**

**GENERAZIONI IMPRENDITORIALI**

- 70% di prima generazione**
- 24% di seconda generazione**
- 6% di terza generazione**

# IMPEGNO FAMILIARE



	MARCHE (%)	LOMBARDIA (%)
AUMENTO	60.6	51.4
INVARIATO	35.5	42.5
DIMINUITO	4	6.1
TOT.	100	100

L'impresa familiare non perde le sue caratteristiche:  
l'ipotesi di una transizione dall'impresa familiare a quella manageriale,  
non ha alcun fondamento nella nostra realtà.

\*Nel 34% dei casi nelle Marche si prevede per il futuro un aumento della presenza dei famigliari nella gestione dell'azienda