



**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di laurea triennale in Economia e Management**

Prova Finale

**L'impresa artigiana:  
la continuazione generazionale**

**Relatore** Prof. Paolo Gubitta

**Laureanda** Alice Loro

**Matricola** 590539

Anno Accademico 2016/2017



# *Sommario*

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO PRIMO: L'IMPRESA ARTIGIANA	4
1. La rilevanza dell'artigianato nell'economia italiana e veneta	4
2. Caratteristiche distintive dell'impresa artigiana	7
CAPITOLO SECONDO: DI GENERAZIONE IN GENERAZIONE	10
1. La dimensione del fenomeno del ricambio generazionale	10
2. Tipologie di passaggio generazionale	11
3. Le criticità del passaggio generazionale	12
4. Le opportunità create dal ricambio generazionale	15
CAPITOLO TERZO	17
1. La pianificazione del processo di successione: fasi e attori	17
2. Interventi a sostegno della trasmissione dell'impresa artigiana	20
3. Valigeria Ambrosetti: il caso di un passaggio generazionale di successo	24
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI	26

## ***Introduzione***

Nel nostro Paese sono decisivi il valore economico e il ruolo sociale dell'impresa artigiana, elemento essenziale del sistema produttivo italiano e immensa fonte di conoscenze, competenze e tradizioni. Tenuto conto che il boom dell'artigianato, nel nostro Paese, si è avuto negli anni Sessanta e Settanta, ora molte imprese sono coinvolte nel delicato processo di passaggio generazionale, data l'età avanzata dei fondatori.

Il passaggio generazionale, o successione aziendale, è il momento nel quale i fondatori di un'impresa cedono il passo e forze nuove subentrano nella gestione dell'attività. L'obiettivo del passaggio generazionale è assicurare la continuità nel tempo dell'azienda, dopo il ritiro dell'imprenditore artigiano. L'imprenditore artigiano si ritira dal lavoro in età molto più avanzata rispetto ad altre categorie di lavoratori (circa 71 anni), questo perché molti artigiani, al momento del pensionamento, sono costretti a cessare l'attività per mancanza di successori, interni o esterni alla famiglia. E', infatti, soprattutto nelle piccole imprese che il problema della continuità della struttura produttiva si pone con maggiore frequenza.

Se il processo di ricambio al vertice è da considerare un evento critico per qualsiasi impresa, quando esso coinvolge un'azienda artigiana presenta caratteri ancora più delicati: queste aziende sono relativamente meno dotate di risorse, la struttura organizzativa dell'impresa appare più fragile, molti dei requisiti distintivi dell'azienda sono strettamente connessi alla figura del titolare. Tra i fattori problematici va anche ricordato che in queste imprese pesa la consapevolezza che le difficoltà dell'azienda si ripercuotono sulla condizione della famiglia, il cui benessere è strettamente subordinato alla continuità e alla redditività della struttura produttiva.

Come emerso da vari studi, circa nel 78% dei casi, sono i figli a rilevare l'attività. Il coinvolgimento della famiglia nell'impresa artigiana è massimo quando si tratta di verificare la presenza o la disponibilità di eredi in grado di garantire la continuità dell'impresa. Durante il processo di successione la famiglia viene inevitabilmente messa di fronte ad un compromesso tra le esigenze dell'impresa, dell'imprenditore e degli eredi. Al fine di integrare i soggetti con le caratteristiche professionali e personali più adatte per subentrare nel governo dell'azienda, sarebbe auspicabile favorire la transizione dell'impresa anche a favore di soggetti esterni o dei dipendenti che, eventualmente, vogliono rilevare l'attività dell'impresa in cui sono inseriti. Talvolta, infatti, la sopravvivenza dell'impresa è strettamente legata alla cessione dell'azienda a terzi.

Il ricambio generazionale è un percorso complesso, che va agevolato in tutto il suo svolgimento. Non si tratta solo di un passaggio di cariche, esso comporta anche il trasferimento del know how aziendale, delle conoscenze e delle competenze manageriali, con l'obiettivo di garantire la continuità dell'azienda e l'innovazione della stessa.

In tale passaggio entrano in gioco fattori fiscali, amministrativi, giuridici ma, soprattutto, psicologici e relazionali. E' necessario pianificare per tempo e accompagnare la transizione dell'impresa dal titolare ai suoi eredi tenendo in attenta considerazione le implicazioni pratiche e psicologiche che il ricambio generazionale comporta, per ridurre i pericoli d'insuccesso e consentire un cambiamento in grado di fornire nuove opportunità di crescita all'impresa.

In un sistema economico come il nostro, fondato sulla piccola impresa, nel quale i saperi artigianali sono posseduti dai lavoratori sotto forma di abilità e professionalità non codificate, trasferibili solo attraverso l'insegnamento diretto e la pratica quotidiana, il passaggio generazionale può avere rilevanti effetti sul patrimonio delle conoscenze a disposizione della collettività. Quando una piccola impresa artigiana chiude per mancanza di successori, l'esperienza, la conoscenza e la cultura dell'imprenditore vengono perse per sempre. Siamo tutti più poveri, perché si perde un piccolo pezzo del sapere al quale fino a ieri potevamo accedere senza problemi.

E' essenziale prevedere azioni affinché non vada perso il grande patrimonio rappresentato dal sapere artigiano, nonché i posti di lavoro in tale settore. E' necessaria una formazione specifica per gli eredi, affinché imparino sia il mestiere, che tutti gli altri aspetti della vita dell'impresa e un aiuto a chi lascia le redini dell'impresa, affinché riesca a trasferire le sue conoscenze in modo efficace e accetti l'innovazione dell'impresa. Il passaggio generazionale, infatti, è un'enorme opportunità per riflettere sulle prospettive dell'impresa: consente la permanenza dell'impresa nel mercato (evitando la cessazione dell'attività) e permette l'introduzione di innovazioni, pur conservando il ricco patrimonio di conoscenze e competenze in capo all'impresa che altrimenti andrebbe tristemente perso.

La modifica degli equilibri del mercato mondiale, lo sviluppo di nuove tecnologie e la competizione a livello globale, richiedono competenze che soprattutto i giovani imprenditori hanno la possibilità di acquisire e che sono invece lontane per molti artigiani adulti. Senior e Junior hanno la necessità di trovare, dunque, un equilibrio tra la stabilità della tradizione aziendale e i nuovi modi di fare impresa che possono garantire oggi la sua sopravvivenza, consentendo di competere in un mercato di scala globale.

A fronte di una palese difficoltà ad avvicinare i giovani a questo settore produttivo, gli amministratori locali hanno attuato politiche e strategie mirate, ma troppo spesso isolate e bisognose di risorse economiche, difficilmente reperibili a causa dei pesanti tagli imposti dalla crisi ai bilanci degli Enti Locali. Sono attive molte iniziative di supporto, ma non sempre sono strutturate e organiche e questo porta a non raggiungere spesso i destinatari. Servono interventi mirati a promuovere l'imprenditorialità artigiana tra i giovani e, in particolare, tra quelli i cui familiari sono a loro volta imprenditori artigiani, per tutelare il patrimonio acquisito e, nello stesso tempo, affrontare il futuro.

## Capitolo Primo

# *L'impresa artigiana*

### ***Definizione di imprenditore artigiano (Legge n.443/85)***

*Art. 2, comma 1: E' imprenditore artigiano colui che esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare, l'impresa artigiana, assumendone la piena responsabilità con tutti gli oneri ed i rischi inerenti alla sua direzione e gestione e svolgendo in misura prevalente il proprio lavoro, anche manuale, nel processo produttivo.*

### ***Definizione di impresa artigiana (Legge n.443/85)***

*Art. 3, commi 1 e 2: E' artigiana l'impresa che, esercitata dall'imprenditore artigiano nei limiti dimensionali di cui alla presente legge, abbia per scopo prevalente lo svolgimento di un'attività di produzione di beni, anche semilavorati, di prestazioni di servizi, escluse le attività agricole e le attività di prestazione di servizi commerciali, di intermediazione nella circolazione dei beni o ausiliarie di queste ultime, di somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, salvo il caso che siano solamente strumentali e accessorie all'esercizio dell'impresa.*

*E' artigiana l'impresa che, nei limiti dimensionali di cui alla presente legge e con gli scopi di cui al precedente comma, è costituita ed esercitata in forma di società, anche cooperativa, escluse le società per azioni ed in accomandita per azioni, a condizione che la maggioranza dei soci, ovvero uno nel caso di due soci, svolga in prevalenza lavoro personale, anche manuale, nel processo produttivo e che nell'impresa il lavoro abbia funzione preminente sul capitale.*

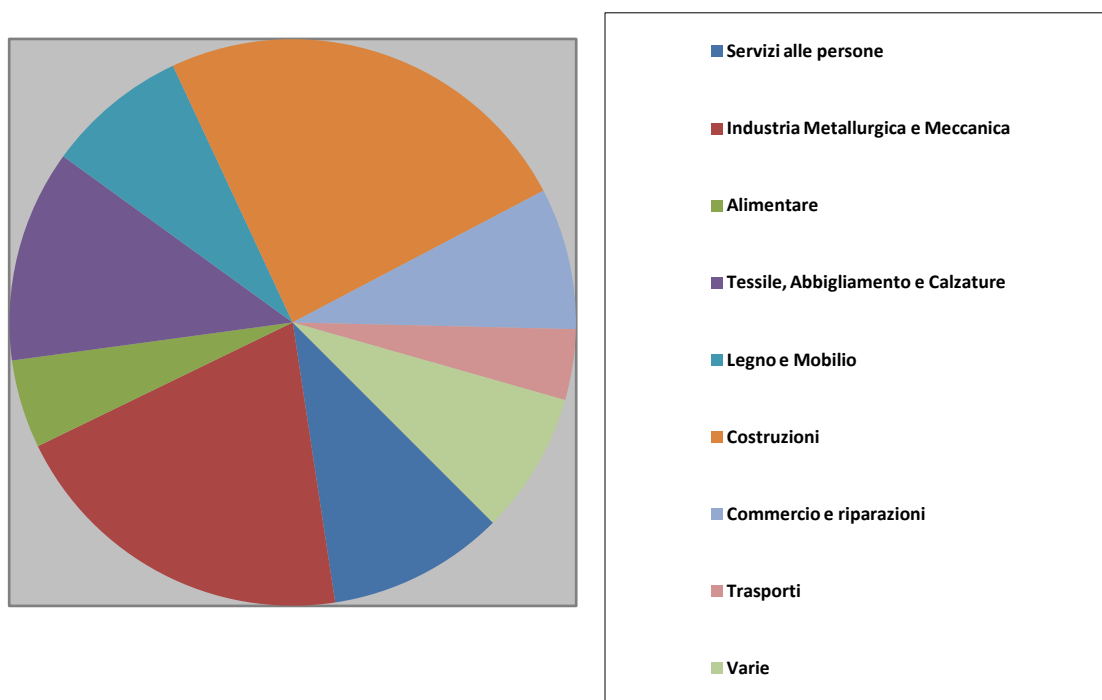
### ***1.1 La rilevanza dell'artigianato nell'economia italiana e veneta***

E' riconosciuto che, più che la grande industria, il sistema delle imprese artigiane costituisce per numero di addetti, volume di affari e tassi di crescita, l'asse portante dell'economia nazionale. Confartigianato - Isova (1990, p.12) a tale proposito afferma: "Le piccole imprese possono sfruttare opportunità di sviluppo sia in termini di innovazione di prodotto/processo che di sfruttamento di segmenti di mercato in aree interstiziali in cui le imprese maggiori, nonostante i loro vantaggi competitivi, non possono o non ritengono conveniente entrare". In tali aree interstiziali le imprese artigiane riescono a soddisfare la richiesta di prodotti specifici,

che le imprese di più grandi dimensioni non ritengono conveniente o possibile offrire. L'81.2% delle imprese artigiane fornisce prodotti e servizi su misura, di alta qualità, non ripetibili, molto differenziati e in grado di soddisfare anche i clienti più esigenti. La produzione artigianale, per le sue caratteristiche di estrema flessibilità, è, infatti, particolarmente adatta ad inserirsi in tali contesti produttivi, facilitata dalle ridotte dimensioni e da un rapporto diretto con la clientela.

Vari sono i settori di attività economica in cui operano le imprese artigiane (*figura 1*). Il settore preponderante è quello delle costruzioni (24%), seguito dalle imprese metallurgiche e meccaniche (20%), tessile e abbigliamento (12%), servizi alla persona (10%), commercio e riparazioni (8%), legno e mobilio (8%), alimentare (5%), trasporti (4%). Il restante 8% è rappresentato dalla categoria in cui sono riunite imprese di vari settori, tra i quali l'estrattivo, il settore chimico e della gomma, il settore della carta, della stampa e dell'editoria.

*Figura 1- Distribuzione per settori di attività economica delle imprese artigiane venete*



Secondo Confartigianato, nel 2014, le imprese artigiane italiane erano 1.382.773, ossia oltre il 20% di tutte le imprese presenti nel territorio nazionale. Secondo la stessa fonte, sempre nel 2014, sono nate in Italia, 340 imprese artigiane ogni giorno, prevalentemente di piccole dimensioni (in media, 2.5 addetti per impresa).

Tuttavia, si registrano tassi elevati sia nella natalità sia nella mortalità delle imprese, con valori che oscillano tra il 6% e l'8%. Tali percentuali rappresentano un segnale di forte ricambio nell'imprenditoria artigiana, in particolar modo nel settore delle costruzioni, dei



trasporti, del legno, dei servizi alle persone e della moda e, in genere, nelle imprese più piccole. Nei settori a maggiore contenuto tecnologico e in quelli caratterizzati da processi gestionali più evoluti si nota, invece, un costante aumento del numero di imprese attive. L'impresa artigiana è, infatti, messa a durissima prova dai processi di selezione in atto in un contesto economico sempre più competitivo e dalla delocalizzazione delle lavorazioni a più basso valore aggiunto in nazioni dove il costo del lavoro è inferiore. Nonostante tale continuo ricambio, i tassi di sviluppo del comparto artigiano sono superiori a quelli dell'economia nazionale nel suo complesso.

In Veneto le imprese artigiane sono oltre 140 mila, ossia più del 10% delle imprese artigiane nazionali. Dato che il numero di imprese presenti in Veneto è di circa 334 mila, si rileva che più del 41% delle aziende che operano nella nostra Regione appartiene alla categoria dell'artigianato. Questo evidenzia la grande importanza del settore nell'economia locale, anche per quanto riguarda l'occupazione giacché il 41% delle imprese con dipendenti sono artigiane.

Gli occupati nell'artigianato veneto sono oltre 405 mila (il 12% di tutti i lavoratori nazionali del comparto artigiano) e sono costantemente in aumento. Dei 405 mila lavoratori, 203 mila sono dipendenti (rappresentano il 21% del totale dei lavoratori dipendenti presenti in regione) e 202 mila sono gli imprenditori artigiani stessi, titolari d'impresa (88%) e collaboratori familiari (12%). Gli imprenditori artigiani rappresentano il 54% degli imprenditori veneti. Le imprenditrici sono il 20.4%, gli imprenditori il 79.6%.

Con riferimento alla dimensione, le imprese artigiane che registrano la maggior propensione alla creazione dei posti di lavoro sono quelle di piccola- media dimensione. Nel 93.9% dei casi, nell'azienda artigiana lavorano meno di 10 addetti e una quota rilevante di imprese (29%) è costituita dal solo titolare. Il numero medio di dipendenti varia molto da settore a settore: le imprese con dipendenti sono concentrate in prevalenza nel settore tessile, in quello metallurgico- meccanico e nelle costruzioni.

La maggioranza delle imprese artigiane (57.4%) ha, come forma giuridica, quella della ditta individuale, il 19.5% sono società in nome collettivo e il 13.2% sono imprese familiari. L'impresa artigiana può anche costituirsi in forma di società di persone, ma è necessario che la maggioranza dei soci sia impegnata direttamente e prevalentemente nel processo produttivo.

## ***1.2 Caratteristiche distintive dell'impresa artigiana***

I tratti distintivi dell'impresa artigiana sono:

### **A) L'organizzazione aziendale mediante la forma semplice**

La forma artigiana è una delle tipologie della cosiddetta forma semplice. La forma semplice (si veda Costa G., Gubitta P., 2008) è una forma organizzativa nella quale il vertice aziendale è direttamente in contatto con i collaboratori esecutivi, senza la presenza di organi direttivi intermedi (supervisione diretta). In genere, sono i membri della famiglia ad occupare i principali ruoli dirigenziali, determinando una forte commistione tra caratteristiche aziendali e aspetti familiari. Principale tratto caratteristico di queste strutture è il forte accentramento decisionale: il nucleo operativo ha scarse responsabilità decisionali e svolge attività prettamente esecutive, mentre tutte le altre attività fanno capo direttamente all'imprenditore. Il controllo è di tipo gerarchico ed è particolarmente adatta a strutture aziendali ridotte. Tale forma organizzativa è funzionale ad un ambiente dinamico poiché è in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti essendo caratterizzata da elevata flessibilità operativa e strategica e dall'intercambiabilità dei ruoli, consentita dalla ridotta specializzazione dei compiti e parcellizzazione del lavoro. Le comunicazioni interne sono limitate e non formalizzate (tutte le comunicazioni sono veicolate direttamente dall'imprenditore) e il sistema organizzativo può funzionare anche senza ricorrere a regole e procedure, con scarsa pianificazione. Si decide in base alle specifiche esigenze del momento. La ridotta dimensione rende i processi decisionali veloci e anche l'implementazione delle scelte è generalmente efficace. Nell'impresa artigiana, l'assenza di una divisione del lavoro precisa e la scarsità di ruoli professionali intermedi, che consentano di sviluppare e consolidare il know how gestionale, è compensata dalla presenza, al di fuori dell'impresa, di organismi associativi, assistenziali o consortili che assolvono con economie di scala alle funzioni mancanti nell'impresa. Tale forma organizzativa favorisce l'aumento della responsabilità individuale e della partecipazione.

### **B) Il ruolo chiave dell'imprenditore artigiano: proprietario, manager, lavoratore**

Come emerge dalla Legge quadro per l'artigianato (*Legge n.443 dell'8 agosto 1985*), la figura dell'imprenditore artigiano è determinante per la vita dell'impresa. IL ruolo complesso dell'imprenditore caratterizza e condiziona la struttura, i meccanismi di funzionamento e i processi dell'impresa artigiana, poiché accentra in sé tutte le funzioni manageriali, con scarsa propensione alla delega. Anche in presenza di dipendenti, essi devono essere diretti

personalmente dall'imprenditore artigiano. L'imprenditore, infatti, affianca i suoi dipendenti nelle attività prettamente operative, ha la responsabilità globale dell'impresa, presiedendo e gestendo direttamente tutte le funzioni aziendali. L'imprenditore artigiano ha in genere iniziato la sua attività lavorativa come operaio apprendista presso un altro artigiano, dal quale ha appreso il mestiere. In seguito, mosso da un desiderio di autonomia, di affermazione e da una ricerca del successo personale, ha dato vita alla propria impresa. Secondo Confartigianato – Isvoa, infatti, il 74% degli imprenditori artigiani ha intrapreso l'attività d'impresa per sfruttare appieno conoscenze ed abilità tecniche che derivavano da precedenti attività di operaio o apprendista, per ricondurre a sé il controllo e la spendibilità delle proprie capacità, mossi da un desiderio di autonomia. Risulta, quindi, l'immagine di un imprenditore che è arrivato a guidare la propria azienda attraverso il lavoro. La sua figura è praticamente insostituibile e fa rispecchiare le caratteristiche personali nella cultura organizzativa dell'impresa stessa. E' il leader, il proprietario, il presidente, l'amministratore. Il suo obiettivo diventa poi spesso quello di trasmettere l'impresa ai discendenti, per continuare la tradizione familiare. Non considera perciò come scopo principale quello del successo economico e non segue sempre i principi della razionalità economica.

### **C) Le relazioni e il ruolo della famiglia nell'impresa**

Nell'impresa artigiana è piuttosto stretto il legame tra famiglia e impresa e questo può ostacolare una gestione razionale ed efficiente del business, generando confusione e conflitti tra la sfera familiare e quella aziendale. Nel 46% delle imprese artigiane collaborano anche i familiari dell'imprenditore, che partecipano direttamente all'attività di gestione e direzione, si occupano della parte tecnica e operativa, oppure conferiscono i mezzi finanziari necessari all'impresa. Molte aziende artigiane assumono, infatti, la forma dell'impresa familiare. L'impresa familiare è caratterizzata dalla contemporanea presenza e sovrapposizione di due entità, ciascuna delle quali, però, risponde a regole e valori diversi: la famiglia (fondata sul sentimento) e l'impresa (che persegue la razionalità economica). Si crea una situazione particolarmente complessa da gestire, in quanto queste due realtà si condizionano reciprocamente e si deve arrivare ad un compromesso. L'imprenditore, che si trova ad essere a capo sia della famiglia sia dell'impresa, deve districarsi tra la soddisfazione dei bisogni dei familiari e il perseguimento delle strategie migliori per l'impresa, e non sempre ciò giova all'impresa. Guardando alla relazione famiglia-impresa da una prospettiva diversa si può però rilevare che essa è da considerarsi positiva poiché i familiari possono essere più coinvolti e interessati, rispetto a collaboratori esterni, nella gestione dell'impresa; sono solitamente più

motivati e si identificano maggiormente con la stessa portando a performance superiori. Se nell'impresa sono presenti soggetti esterni al nucleo familiare, devono accettare il condizionamento e il controllo della famiglia dell'imprenditore nell'impresa stessa. Sono spesso privilegiati, infatti, i rapporti di sangue rispetto ai meriti derivanti dall'attività lavorativa e dai risultati ottenuti. Questo è una fonte di criticità nel momento in cui all'interno della famiglia mancano le conoscenze, le competenze e le capacità per garantire lo sviluppo e, di conseguenza, la continuità dell'impresa. Nelle aziende artigiane, l'allocazione del controllo non è sempre efficiente e questo deriva soprattutto dalla mancata presa di coscienza che le competenze manageriali e l'attitudine imprenditoriale non sempre sono innate. Non c'è sempre una buona atmosfera nell'ambiente di lavoro perché chi dirige non sempre ha le qualità adatte per gestire un gruppo di lavoro; le relazioni con il personale sono in genere paternalistiche, informali e basate sulla fiducia. L'imprenditore è al centro delle relazioni sociali interne ed esterne all'impresa.

## Capitolo Secondo

### *Di generazione in generazione*

Negli anni, si è verificato un progressivo aumento dell'età degli imprenditori artigiani, che ha provocato un "invecchiamento" del settore. Le cause sono da rintracciare sia nella struttura demografica della popolazione italiana, sia nella scarsa attrattività dell'artigianato sui giovani. Circa un terzo degli imprenditori artigiani ha più di 55 anni e l'età media è di 48 anni. E' stato calcolato che, mediamente, una generazione imprenditoriale in Europa dura 29 anni. Questo significa che le numerosissime imprese artigiane nate negli scorsi decenni in Italia stanno affrontando in questo periodo la problematica successoria, costringendo i diversi attori economici, sia pubblici che privati, ad attivarsi.

#### *2.1 La dimensione del fenomeno del ricambio generazionale*

“Ogni giorno, in Veneto, settanta imprese rischiano di chiudere a causa delle difficoltà legate al passaggio generazionale” afferma EBAV (2003).

Secondo Confartigianato (2015), il processo di ricambio generazionale ha coinvolto circa un'impresa su quattro nel decennio 2005-2015, esponendole a diversi rischi e opportunità. Le imprese artigiane coinvolte ogni anno nel passaggio generazionale, a livello nazionale, sono circa sessantasei mila e nel 70% dei casi il successore è già coinvolto nella gestione dell'impresa.

Tale dato è valido anche a livello europeo: secondo la Commissione Europea, nei prossimi anni, circa 5 milioni di piccole e medie imprese europee dovranno affrontare il problema della continuità generazionale, dato che un imprenditore su tre è ultracinquantenne. Il rischio di un'insufficiente preparazione è che scompaiano un milione e mezzo di imprese e oltre 6 milioni di posti di lavoro.

Come si può notare, si tratta di un fenomeno che assume un peso rilevante non solo in ambito locale, ma anche nel contesto nazionale e comunitario.

Secondo alcune stime, le piccole imprese hanno un ciclo di vita temporalmente più limitato rispetto ad altri tipi di imprese, mediamente due o tre generazioni, anche a causa delle difficoltà inerenti al ricambio della figura imprenditoriale, che ne mette in discussione la

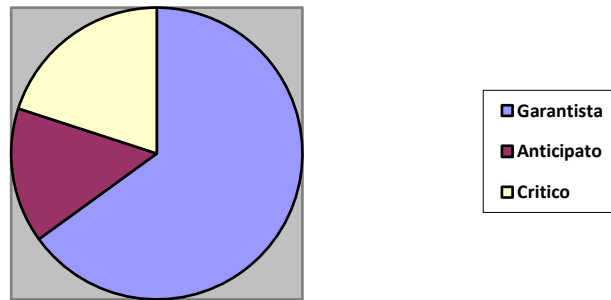
sopravvivenza. L'80% degli imprenditori considera il passaggio di consegne come una fase difficile da gestire e a rischio d'insuccesso, ma si ritiene ottimista riguardo al futuro.

## ***2.2 Tipologie di passaggio generazionale***

Come rilevato da Compagno, C., (1999), ogni processo di successione è altamente firm specific. Evidenze empiriche permettono comunque di ricondurre i casi specifici a 3 tipologie generali di processi di successione:

- 1) **Processo garantista:** questa tipologia è caratterizzata dalla presenza e dal coinvolgimento del successore in tutti i livelli della gestione, già prima dell'avvio del processo di successione. E' la tipologia di processo di successione più diffusa. E' tipico delle imprese "tradizionali": il cedente crede nella possibilità che l'impresa possa continuare la sua attività e quindi si adopera per favorire il passaggio di consegne, adottando uno stile di leadership partecipativo e un orientamento a lungo termine. Si favorisce la modernizzazione delle formule imprenditoriali originarie, soprattutto se la successione si attiva in corrispondenza delle fasi centrali del ciclo di vita dell'impresa.
- 2) **Processo anticipato:** a differenza del processo garantista, il processo anticipato è caratterizzato dalla presenza in azienda di successori giovani e molto motivati a prendere le redini dell'impresa, tanto da spingere ad anticipare il momento della successione. I successori intendono sviluppare soluzioni innovative per la gestione dell'impresa, mettendo a frutto le conoscenze e competenze acquisite durante il percorso di formazione scolastico- professionale. In questo caso è possibile un reciproco apprendimento, coniugando tradizione e innovazione.
- 3) **Processo critico:** questa tipologia di processo è caratterizzata dal fatto che il potenziale successore è scarsamente motivato a prendere le redini dell'impresa e il titolare deve, di conseguenza, attendere prima di uscire dalla scena. Il processo di successione è continuamente posticipato. L'erede, inoltre, spesso non è portatore di rilevanti innovazioni, in quanto scarsamente interessato al futuro dell'impresa. I processi critici sono tipici delle imprese scarsamente remunerative, che stanno vivendo le fasi finali del ciclo di vita. Vi è una grave situazione d'incertezza sulla sopravvivenza stessa dell'impresa data la scarsa motivazione del successore ad investire, anche qualora avvenga il processo di successione, energie e risorse per lo sviluppo dell'impresa, osservando un'involuzione delle strategie.

*Figura 2- Distribuzione delle tipologie di processi di successione nell'artigianato*



Dalle ricerche condotte da EBAV, emerge, in Veneto, una tendenza alla successione di tipo “continuista”: essa implica modelli di preparazione dei successori basati sulla riproduzione di competenze e conoscenze dell’imprenditore senior, sulla difesa del posizionamento aziendale, sul ruolo pervasivo del titolare in tutte le attività dell’azienda, replicando un modello conosciuto e tralasciando un po’ l’aspetto innovativo, cruciale però per il futuro e l’evoluzione dell’impresa. In questo caso, non si registrano cambiamenti rilevanti e si pone scarso interesse allo sviluppo futuro dell’impresa.

### ***2.3 Le criticità del passaggio generazionale***

La successione, secondo H. Levinson (1971), rappresenta uno degli aspetti più problematici della vita di un’impresa artigiana, in quanto comporta criticità che si sviluppano sia sul piano psicologico sia su quello gestionale. Nell’ipotesi di Levinson la transizione da una generazione ad un’altra è resa problematica dall’angoscia che il padre vive nell’abbandonare la “sua” impresa nelle mani di qualcun altro, anche se si tratta dei suoi discendenti. Questo fa sì che si prolunghi il tempo in cui il fondatore continua a controllare l’impresa, con effetti spesso negativi sulla gestione, determinando la stagnazione dell’impresa.

Il processo di ricambio della figura imprenditoriale risente di incertezze che pesano sul futuro delle aziende, soprattutto di quelle artigiane, perché in questi casi l’insuccesso del passaggio non porta, come può capitare in altri tipi di azienda, al cambiamento della proprietà, ma ha come esito probabile la cessazione dell’attività. Come affermato dalle ricerche di EBAV, le imprese artigiane hanno un’elevatissima probabilità di non superare indenni il ricambio tra il fondatore dell’azienda e il suo erede: più della metà delle imprese non sopravvivono oltre cinque anni dal passaggio generazionale. Questo perché il rischio d’insuccesso permane anche dopo la delicata fase del passaggio di consegne, poiché i giovani imprenditori necessitano di ulteriori sostegni nelle prime fasi della gestione.

### Cause interne all'impresa:

- Problemi relazionali tra gli attori del passaggio dovuti a fattori psicologici ed emozionali: si registra una certa resistenza, da parte dell'imprenditore, a lasciare le redini dell'azienda, accettando non volentieri l'avvicinarsi del momento del ricambio o dimostrando difficoltà a delegare anche solo parte della loro autorità ai successori, ritenendo che non siano in grado di assumere direttamente la responsabilità d'impresa. Una transizione molto lunga può avere conseguenze negative poiché si creano tensioni tra gli attori e, gli eredi rischiano di demotivarsi se non sono loro riconosciute specifiche responsabilità.
- Difficoltà a cedere l'impresa ad un soggetto esterno nel caso in cui manchi un successore interno alla famiglia: La mancanza o l'indisponibilità di eredi in grado di succedere all'imprenditore alla guida dell'azienda è piuttosto frequente e costituisce un pregiudizio per la continuità dell'azienda artigiana. Nel caso di un solo titolare/fondatore e di un unico erede/successore, è facilitata apparentemente la scelta del successore (essendoci un unico potenziale continuatore), ma si determina una forte pressione da parte del cedente per l'entrata in azienda dell'erede. E' necessario prendere in considerazione la possibilità di cedere l'impresa a soggetti esterni o a dipendenti della stessa, al fine di garantire la continuità produttiva, benché questo porti alla perdita di controllo dell'impresa da parte della famiglia. Troppo spesso, infatti, nelle aziende artigiane il "bene" dell'impresa è subordinato a quello della famiglia.
- La legittimazione interna e la gestione delle relazioni con dipendenti, clienti e fornitori possono rappresentare aspetti critici del passaggio generazionale. La presenza di dipendenti con una lunga anzianità all'interno dell'azienda comporta che gli stessi faranno fatica a riconoscere l'autorità degli eredi. In tal caso deve essere il cedente a legittimare la leadership dell'erede.
- L'intesa in caso di più successori: in questa situazione, è necessario attribuire diverse responsabilità ai singoli eredi e favorire sane relazioni interne. Una molteplicità di successori è presente in circa metà dei casi di passaggio generazionale.
- La presenza di più imprenditori senior o soci fondatori può portare problemi riguardo alla selezione del successore.
- L'assenza di pianificazione dell'attività di passaggio con congruo anticipo, soprattutto da parte degli imprenditori senior, può comprometterne il successo. Secondo alcune



stime, solo l'11% degli imprenditori italiani avrebbe fissato un'età per il ritiro e solo il 7% pensa ad piano formalizzato per il passaggio di consegne.

- Il passaggio di conoscenze tecnico-professionali: è necessario al fine di evitare la dispersione del know how accumulato dall'imprenditore uscente, risultato di un processo di apprendimento interno e fonte del vantaggio competitivo. Tale ricchezza spesso non è esplicitata e condivisa con l'intera organizzazione, benché sia cruciale nei processi decisionali dell'impresa. La formazione teorica è ritenuta poco rilevante per i compiti attribuiti al successore, soprattutto se riduce il ruolo della conoscenza pratica.
- Scarsa conoscenza del mercato da parte dei successori e ridotto spirito d'innovazione non consentono di sfruttare appieno le opportunità create dal passaggio generazionale.
- Scarsa consapevolezza e sottovalutazione delle criticità legate al passaggio di consegne non consentono la rapida risoluzione di eventuali problemi che potrebbero sorgere durante il processo. In azienda si parla poco di successione e ciò manifesta la scarsa consapevolezza del problema in questione da parte di molti imprenditori senior. Questo si manifesta anche nella volontà di non coinvolgere spesso soggetti esterni nella successione.
- L'inesperienza degli eredi rispetto alla gestione dell'impresa può non consentire lo svolgimento con successo delle attività di direzione aziendale e comportare timori sulla tutela del patrimonio. Tale problema è più rilevante se gli eredi sono giovani o hanno una limitata esperienza nell'azienda. Avere molta esperienza nell'impresa permette di ridurre il divario tra la gestione precedente e successiva alla successione. La presenza di più eredi può arricchire il portafoglio di conoscenze gestionali.
- La scarsità di risorse finanziarie rende difficile il ricorso a professionalità esterne o all'assunzione di figure manageriali nell'impresa e può frenare l'attuazione di strategie aziendali di sviluppo. Nelle imprese artigiane la consistenza del capitale proprio è spesso inadeguata rispetto alle effettive esigenze aziendali e c'è il rischio di una limitata affidabilità verso i finanziatori esterni, con conseguente carenza di liquidità e sottocapitalizzazione. La generazione entrante si trova di fronte anche ad un ulteriore problema: il grado di rischio attribuito dalle banche ad un'impresa in fase di transizione si triplica rispetto al valore riferito all'attività ordinaria e, di conseguenza, aumenta il costo del capitale di debito.

Cause esterne all'impresa:

- Legittimazione esterna e rapporti con gli stakeholder: nelle imprese artigiane è l'imprenditore a governare tutte le relazioni esistenti sia all'interno sia all'esterno dell'impresa, spesso basate sulla fiducia. Il cambio di imprenditore può comportare difficoltà nel ristabilire relazioni proficue.
- Spesso si necessita di formazione e consulenza specialistica esterna all'impresa durante la transizione. Tali servizi devono essere accessibili ed efficaci.
- Settore di appartenenza: le aziende manifatturiere incontrano più spesso problemi nel corso del processo di successione, anche in relazione alla loro solitamente maggiore dimensione, benché non ne siano escluse le imprese di servizi. I problemi maggiormente avvertiti riguardano l'aspetto fiscale e legale.
- La legislazione nazionale, le formalità fiscali e amministrative e la ridondante burocrazia possono rappresentare degli ostacoli nel corso del processo di successione.
- Mancata consapevolezza dell'interesse pubblico a una continuità delle imprese artigiane, da parte di tutti i portatori di interessi diretti e indiretti alla trasmissione (istituzioni, stakeholder, consulenti, sindacati, formatori, associazioni di categoria) e il mancato coordinamento tra gli stessi nella risoluzione dei problemi legati al settore artigiano.

L'individuazione di tali criticità, tipiche del passaggio di consegne nell'impresa artigiana, rappresenta il punto di partenza per gestire adeguatamente il processo, il cui successo deriva principalmente dalla capacità di trasmettere le risorse intangibili facenti capo all'imprenditore senior e di innovare. Il modello di gestione del senior non è da stravolgere: esso rappresenta il punto da cui partire per l'introduzione di cambiamenti in azienda.

#### ***2.4 Le opportunità create dal ricambio generazionale***

Talvolta non si presta molta attenzione alle opportunità create dal ricambio al vertice di un'impresa. La successione imprenditoriale, se supportata da un chiaro progetto di sviluppo e accompagnata dall'intervento di specialisti esterni, può rappresentare un'ottima occasione di evoluzione e crescita, un momento di pianificazione del cambiamento, al fine di garantire la funzionalità duratura dell'attività. Il momento della successione è un'occasione per riesaminare la formula imprenditoriale, apportando ad essa, se è necessario, modifiche anche radicali.

L'imprenditore uscente è spesso poco motivato ad introdurre cambiamenti rilevanti nel momento in cui sta per ritirarsi dall'attività, soprattutto se ciò comporta investimenti ingenti o progetti rischiosi. Per lui è sufficiente che l'impresa permetta il sostentamento della famiglia, senza obiettivi di espansione e crescita.

Nelle imprese artigiane c'è spesso una sorta di "simbiosi" tra l'imprenditore artigiano e l'impresa, che lo può portare ad apporsi ai cambiamenti e alle innovazioni, necessarie però affinché l'impresa possa continuare ad essere competitiva nel mercato. L'obiettivo deve essere, invece, quello di mantenere l'impresa attiva ed efficiente anche dopo il ritiro del suo fondatore. Essa va considerata perciò, il più possibile, come un'entità distinta e autonoma dall'imprenditore.

Nelle imprese di maggiori dimensioni si approfitta in genere maggiormente delle opportunità offerte dal ricambio generazionale. L'innovazione delle strategie aziendali (innovazioni di prodotto, di processo, di marketing, nell'organizzazione amministrativa-gestionale, nelle relazioni interne e inserimento di nuove tecnologie) consente di cogliere le nuove opportunità offerte dal mercato ed evitare la "stagnazione" dell'impresa, garantendone la sopravvivenza.

Il ruolo del successore è, infatti, quello di "riorganizzatore dell'impresa".

Nell'era della globalizzazione, le nuove tecnologie richiedono competenze che i giovani, a differenza dei senior, hanno maggiore facilità nell'acquisire. Egli deve ripensare la formula imprenditoriale, inserendo le innovazioni e le tecnologie che favoriranno la rinascita e l'espansione dell'impresa.

## Capitolo Terzo

### *Come affrontare al meglio il passaggio di consegne*

La continuità d'impresa non si ottiene per effetto del solo ricambio generazionale, ma è richiesto un cambio generazionale accompagnato dalla capacità di reiterare o creare nuovi vantaggi competitivi per l'impresa, basati sullo sviluppo di risorse immateriali. Date le criticità e le opportunità legate al passaggio di consegne, si avverte la necessità di programmare, supportare e governare tale delicata fase della vita dell'impresa al fine di evitarne una crisi irreversibile. Governare (e non subire) la transizione significa pianificare una serie coordinata di azioni che dovrebbero avere come unico obiettivo la continuità dell'impresa. Un passaggio di consegne affrontato in modo inadeguato può compromettere la vita dell'impresa stessa.

#### *3.1 La pianificazione del processo di successione*

Il passaggio generazionale non è un evento che avviene in un momento determinato, ma è il risultato di stadi successivi di maturazione, di un percorso complesso, che richiede azioni mirate per le specifiche fasi. Si parla appropriatamente di processo perché il passaggio di consegne si concretizza tramite una catena di azioni che, solo dopo vari stadi, determinano il formale e definitivo trasferimento della proprietà, dopo un periodo di tempo in genere piuttosto lungo e critico di progressiva sostituzione, ma in grado di garantire un passaggio privo di traumi.

E' auspicabile, ove possibile, che il passaggio di consegne sia organizzato per tempo e congiuntamente da cedenti e successori, al fine di assicurare continuità all'attività dell'impresa.

Pur partendo dal presupposto che l'efficacia della successione nell'impresa artigiana dipende da molte variabili e che si tratta di un processo lungo (anche una decina d'anni), complesso e non standardizzabile, è comunque importantissimo tracciare le linee guida per rilevare e risolvere al meglio e velocemente tutti i possibili problemi che possono sorgere, valutando le varie soluzioni adottabili.

Agendo in anticipo, inoltre, il subentrante ha il tempo per sviluppare al meglio le caratteristiche necessarie a svolgere il ruolo imprenditoriale, consentendo un graduale inserimento dei nuovi leader nella realtà aziendale, guardando non a come l'impresa è in quel momento ma alle sue necessità future. Iniziando il processo per tempo, è possibile prolungare il periodo di affiancamento delle due generazioni, riducendo il divario tra il prima e il dopo e trasferendo progressivamente conoscenze e responsabilità. L'imprenditore senior può progressivamente defilarsi, sostenendo ancora per un po' di tempo l'erede.

I principali attori del processo di successione sono, naturalmente, il titolare e l'erede.

Il titolare è in genere il fondatore stesso dell'impresa. Caratterizzato da un medio grado di scolarizzazione, solitamente l'imprenditore artigiano proviene da esperienze lavorative esterne all'attuale impresa ma nello stesso settore.

L'erede, nella maggior parte dei casi, lavora già all'interno dell'impresa stessa come collaboratore (anche da una decina d'anni) e solo nel 30% dei casi è una donna. I compiti che gli vengono affidati nella fase di transizione sono prevalentemente nell'ambito della realizzazione materiale del prodotto o della prestazione del servizio, anche perché tali attività rappresentano il fulcro di un'impresa artigiana. Minore attenzione è posta alla funzione commerciale e amministrativa, di cui ci si occupa solitamente solo verso la fine del processo di successione. Ciò è dovuto al fatto che le conoscenze non legate direttamente alla produzione sono considerate più difficili da trasferire e perciò acquisibili solo in un secondo momento attraverso l'esperienza diretta del successore.

Tale processo interessa, però, anche gli eventuali dipendenti dell'impresa e gli altri collaboratori, la famiglia, i consulenti aziendali, gli istituti di credito, i fornitori, i clienti, le associazioni di categoria e gli enti locali. A tutti i portatori di interessi esterni conviene che l'impresa continui ad operare. Di conseguenza, è opportuno che tutti gli stakeholder dell'impresa siano coinvolti nel processo di successione generazionale.

Premessa al processo di successione è l'avvertimento della necessità, da parte dell'imprenditore artigiano, di garantire la continuità dell'impresa, quando egli si ritirerà dalla professione.

Il processo di successione prende avvio con la scelta e la designazione del successore, che può generare danni irreversibili o grandi successi. In presenza di un solo erede la scelta è più semplice, ma può comportare maggiori rischi: se l'erede è poco interessato all'entrare nell'azienda, o possiede scarse doti imprenditoriali, oppure non gode della fiducia del senior, l'azienda si trova priva di alternative. Paradossalmente, la scelta del successore può essere meno critica in presenza di più eredi.

Per quanto riguarda la fase di acquisizione delle competenze, delle conoscenze e delle abilità, essa avviene generalmente in modo tradizionale, tramite l'apprendimento on the job, fianco a fianco con il cedente, benché sia auspicabile anche l'apprendimento da realtà esterne, al fine di aggiornare il patrimonio esistente e far crescere la competitività dell'impresa, orientandosi verso nuove strategie di business. L'apprendimento on the job è comunque sempre il più utilizzato. In questa fase l'erede partecipa alla vita dell'impresa, anche se non è formalmente inserito in azienda. Questa fase richiede tempi piuttosto lunghi in modo da minimizzare gli effetti negativi dovuti ad un ricambio al vertice in mancanza di adeguate capacità pratiche.

Una volta compiute la scelta e la formazione del successore, si deve affrontare il problema di come mantenere e riprodurre il ruolo fondamentale dell'imprenditore artigiano, al fine di permettergli la conquista della leadership. La leadership, oltre che dalle caratteristiche, dal carisma e dalle motivazioni del soggetto, dipende anche da molti altri fattori, in primis dalla capacità di raggiungere i risultati prefissati e di creare buone relazioni sociali con i collaboratori e con gli interlocutori esterni. Il successore deve essere responsabilizzato; gli altri soggetti interni ed esterni all'impresa devono riconoscerlo come imprenditore e appoggiarlo.

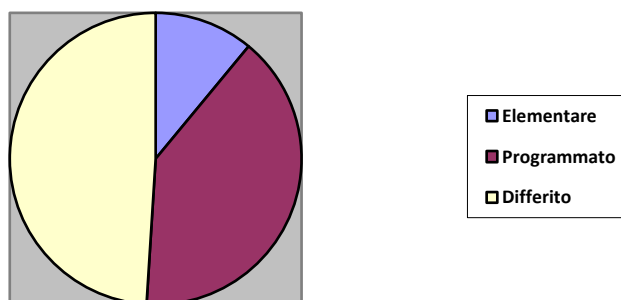
L'ultima fase del processo di passaggio generazionale si sostanzia nella delega progressiva di compiti e responsabilità, portando il successore ad assumere la titolarità totale delle funzioni aziendali e il cedente a ritirarsi. Talvolta il cedente continua ad essere presente in azienda, pur senza responsabilità: ciò favorisce la continuità nella gestione e offre un sostegno al neo-imprenditore. Si valuta infine se il passaggio è stato efficace.

I contenuti e i modi di esercizio della delega decisionale sono fortemente connessi alle specificità degli attori coinvolti. Come rilevato da Compagno, C., (1999), il cedente può adottare tre diversi approcci alla successione:

- 1) Approccio elementare: tipico di uno stile di leadership autoritario e di un accentramento organizzativo, si preferisce la continuità nell'ambito familiare, attraverso un continuo addestramento sul campo. La scarsa capacità di delega comporta che le decisioni strategiche continuino ad essere prerogativa del cedente, mentre ai successori sono affidate le sole decisioni operative. Questo genera rivalità e possibilità di lacerazioni dei rapporti familiari. Tale approccio è, fortunatamente, scarsamente adottato.
- 2) Approccio programmato: tipico di uno stile di leadership partecipativo, il processo di successione è pianificato per tempo e l'imprenditore artigiano è disposto a coinvolgere il successore in tutte le decisioni. Rappresenta la modalità d'approccio più efficace.

3) Approccio differito: tipico di uno stile di leadership partecipativo, il processo di successione non è programmato nel dettaglio nei modi e nei tempi e l'imprenditore artigiano, benché sia disposto a coinvolgere il successore nelle decisioni di gestione dell'impresa, continua a rimandare il momento in cui realizzare in modo definitivo il passaggio di consegne.

*Figura 3- Distribuzione delle tipologie di approcci alla successione degli imprenditori artigiani*



### **3.2 Interventi a sostegno della trasmissione dell'impresa artigiana**

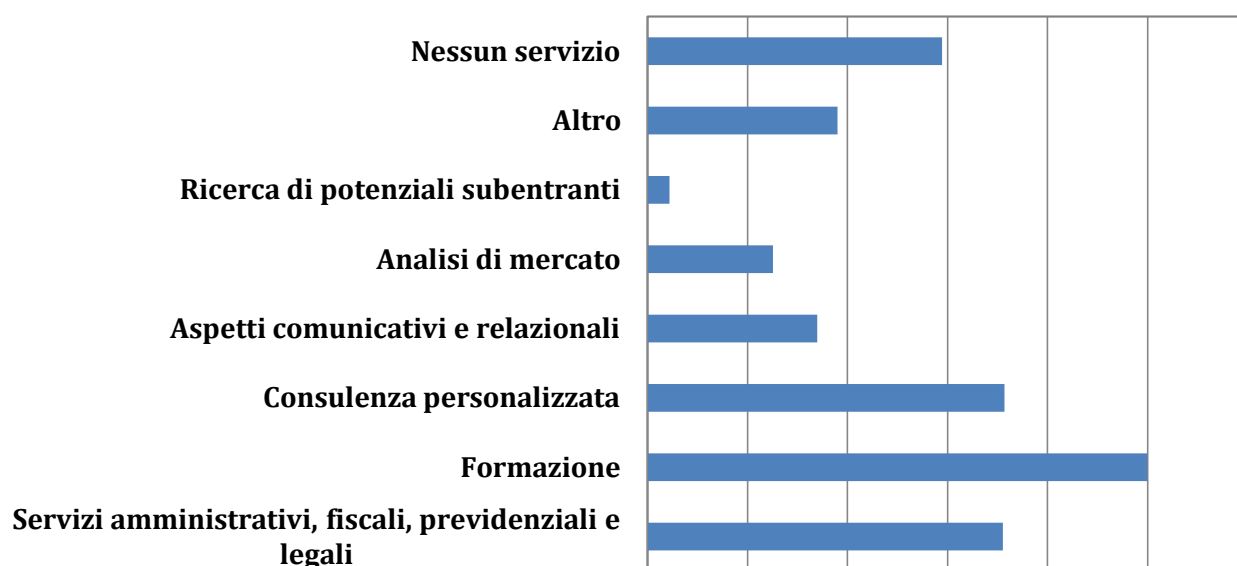
Secondo i dati rilevati da EBAV (2003), in questa delicata fase di vita dell'impresa, le aziende si affidano principalmente ai liberi professionisti, come commercialisti, avvocati e notai (59.1%). Ruolo rilevante assumono anche le associazioni di categoria (24.7%), mentre poche imprese si affidano a società di consulenza specifica sull'intero processo (4.9%). Una quota modesta (11.3%) affronta autonomamente tutto il processo di ricambio generazionale. Molto spesso il ricorso alla consulenza del professionista è legato solo agli aspetti formali della successione ed è più frequente nelle aziende artigiane di minori dimensioni.

Al fine di prevedere gli interventi più utili per sostenere le imprese in questa delicata situazione, occorre valutare in che fase del processo di successione si trova l'impresa.

E' necessario anche sostenere le imprese che, in mancanza o indisponibilità di successori, prevedono la cessazione dell'attività. Sono generalmente aziende di piccole dimensioni, che hanno bisogno d'interventi atti ad individuare potenziali subentranti. Si sta assistendo ad un progressivo allontanamento delle giovani generazioni dal settore artigiano e alla contemporanea incapacità del nostro sistema formativo di rispondere alle esigenze delle imprese artigiane. Molte aziende artigiane, però, risultano scarsamente attraenti per i possibili acquirenti.

Vari sono i servizi che le imprese artigiane desidererebbero ricevere in questa fase (*Figura 4*):

*Figura 4- Servizi che le imprese desidererebbero ricevere durante la successione generazionale*



Come si può ben vedere, molte imprese desidererebbero ricevere servizi formativi. La formazione rappresenta, infatti, una delle leve fondamentali per lo sviluppo dell'impresa artigiana, consentendo l'aggiornamento e la modernizzazione delle strategie. La formazione è in genere offerta, a condizioni piuttosto favorevoli, dalle associazioni di categoria. La formazione è, inoltre, importante per sviluppare negli imprenditori le conoscenze, le competenze e le attitudini necessarie per un trasferimento d'impresa, che spesso non possiedono, sensibilizzandoli sulle opportunità intrinseche al passaggio generazionale. Una formazione adeguata prepara l'erede ai compiti direttivi, fornendo le competenze necessarie alla gestione dell'azienda, aiutandolo a sviluppare la propria identità imprenditoriale e ad acquisire capacità manageriali di livello più elevato, da integrare con quelle ereditate dai suoi predecessori. Corsi di formazione specifici per i cedenti e i successori forniranno agli imprenditori le conoscenze e gli strumenti per programmare e attuare il processo di trasferimento, in grado di adeguare l'impresa ad un ambiente sempre più competitivo, eliminando i punti deboli dell'impresa oggetto della successione. Si rivelano efficaci anche gli



interventi formativi atti a trasmettere conoscenze nuove (informazioni sui prodotti, sui nuovi mercati, sulle nuove tecnologie, su best practices adottate da altre imprese per risolvere specifici problemi, competenze gestionali nuove) al fine di favorire la creazione di nuovi vantaggi competitivi. Come dimostrano vari autori, la consapevolezza sull'importanza della formazione non appartiene ancora a tutti gli artigiani, i quali hanno molte difficoltà a percepire chiaramente l'utilità di un percorso formativo, soprattutto se la formazione non riguarda direttamente l'aspetto operativo, come in questo caso. Il problema maggiore riguarda il costo-opportunità della formazione: gli artigiani sono spesso talmente immersi nell'attività operativa della loro impresa da considerare in sostanza una "perdita di tempo" qualsiasi intervento non direttamente collegato all'aspetto produttivo o alla soluzione di problemi contingenti. Va osservato però che, talvolta sono anche gli interventi formativi stessi ad essere poco coerenti con le specifiche ed eterogenee esigenze dell'imprenditore artigiano, allontanandolo ancora di più da tali opportunità di formazione.

I successori richiedono soprattutto di poter apprendere conoscenze tecnico-operative, piuttosto che competenze organizzative e gestionali. Essi danno, però, maggior valore all'apprendimento interno "on the job" rispetto alla formazione esterna, benché l'apprendimento interno limiti notevolmente il processo d'innovazione e non consenta di sfruttare appieno tutte le nuove opportunità. Naturalmente non s'intende demonizzare l'apprendimento "on the job" ma si puntualizza che esso può diventare un fattore limitativo per lo sviluppo dell'impresa se è effettuato in modo acritico, ossia non adattandolo al nuovo contesto esterno in cui l'impresa si trova oggi a competere. La formazione deve fornire solide premesse per uno sviluppo anche nel lungo termine e per il raggiungimento di un certo grado di benessere economico e sociale.

E' auspicabile che gli enti di formazione determinino dei percorsi formativi che soddisfino le esigenze delle imprese artigiane presenti nello specifico territorio, al fine di formare al meglio le giovani generazioni, soprattutto sugli aspetti più delicati dell'attività d'impresa.

Anche le associazioni di categoria si stanno muovendo, a livello locale, nell'elaborazione di percorsi di accompagnamento degli imprenditori, servizi d'incontro tra domanda e offerta nel caso di successione esterna, supporto in ambito fiscale e finanziario, formazione e sensibilizzazione sul tema.

Il sistema legislativo italiano affida la gestione del comparto artigiano alle regioni, in modo esclusivo, mentre lo Stato si limita a coordinare le varie azioni. Ciò comporta importanti differenze tra le varie regioni.

Il Governo italiano presentò, nel novembre 2011, lo “Statuto delle Imprese” con il quale si rilevava la necessità di promuovere, a livello nazionale, misure che semplifichino la trasmissione e la successione di imprese nell’ambito di micro, piccole e medie aziende. I soggetti che rilevano un’impresa artigiana attraverso le procedure di trasferimento generazionale d’impresa, possono accedere ad uno specifico incentivo, nella forma di prestito d’onore, restituibile in cinque anni. Tale fondo è destinato al sostegno delle spese di avviamento ed esercizio che si riferiscono ai primi tre anni di attività.

Sarebbe auspicabile anche la costruzione di reti territoriali d’imprese che consentano di scambiare idee e buone prassi tra le aziende che hanno superato la fase del turnover in modo positivo e le aziende che stanno iniziando il processo. Altro strumento utilizzabile è la Borsa delle Imprese, una piazza virtuale gratuita dove s’incontrano le domande e le offerte di imprese in fase di cessione e di potenziali acquirenti.

A livello comunitario, il problema del trasferimento d’impresa è stato affrontato già a partire dal 1994, anno in cui fu adottata una raccomandazione che sollecitava gli Stati membri ad intervenire per favorire il trasferimento delle piccole e micro imprese, sensibilizzando gli imprenditori riguardo alla complessità del problema, al fine di evitarne la cessazione, con la conseguente perdita di posti di lavoro.

Tale raccomandazione identifica misure amministrative e legali per facilitare il trasferimento dell’impresa e, in particolare, intende:

- Informare e sensibilizzare l’imprenditore ai problemi della successione e indurlo ad organizzare tale passaggio con un congruo anticipo, fornendogli tutti gli strumenti necessari;
- Creare, con supporti pubblici e privati, un contesto finanziario, legale e fiscale favorevole alla trasmissione dell’impresa;
- Incoraggiare fiscalmente l’imprenditore a trasferire la sua impresa tramite vendita a terzi o cessione ai dipendenti, soprattutto quando non ci sono successori nell’ambito della famiglia.

Per attuare le linee d’intervento suggerite dalla Commissione Europea è stato costituito, nel marzo del 2000, un “Gruppo di esperti comunitari sulla trasmissione d’impresa”, dato che nessuno degli Stati membri aveva, fino a quel momento, messo in atto le misure previste dalla Raccomandazione. Ancor oggi, però, a due decenni di distanza, i progressi sono insufficienti. Secondo l’Unione Europea, il 10% dei fallimenti d’impresa è dovuto all’inadeguatezza dei diversi operatori nel governare i processi di trasmissione dell’impresa. Gli sforzi di sensibilizzazione devono essere intensificati, l’ambiente finanziario spesso non è favorevole e

vi sono poche agevolazioni fiscali in caso di cessione a terzi. Occorrerebbe maggiore incisività nelle diverse azioni, attraverso interventi il più mirati possibile, e anche una maggiore sistematicità, al fine di incrementare ulteriormente la consapevolezza sulla tematica, favorendo anche l'integrazione tra le diverse esperienze, sia tra i vari Stati sia all'interno degli stessi, per cogliere occasioni di sviluppo competitivo e di crescita innovativa.

### **3.3 VALIGERIA AMBROSETTI: IL CASO DI UN PASSAGGIO GENERAZIONALE DI SUCCESSO**

Valigeria Ambrosetti è un'impresa artigiana di successo con una storia che dura da quasi un secolo. Nata nel 1930 a Varese come bottega artigiana specializzata nella produzione e nella vendita di borse per la spesa, valigie e ombrelli, si è sempre contraddistinta per essere un'impresa artigiana sempre al passo con l'evoluzione del mercato ma che non ha mai perso il valore della tradizione. La gamma di prodotti offerti si è progressivamente ampliata, comprendendo anche accessori maschili, pelletteria e articoli da viaggio. Il negozio è stato inserito nell'archivio delle imprese storiche della Camera di Commercio. Fondata da Emma Gottardi Ambrosetti, l'azienda è stata sempre tramandata di generazione in generazione.

Nel 2008, l'impresa passa nelle mani di Paolo Ambrosetti, attivo in impresa già dal 2006. Inizia così l'avventura della quarta generazione. Con l'avvento di Paolo alla guida, si assiste all'inizio di un processo di profonda innovazione. La qualità del prodotto è al centro, ma si vuole offrire ai clienti un'esperienza di acquisto sempre nuova, in modo da fidelizzarli all'impresa. Cambiano i canali di vendita e l'approccio con il cliente, si studiano il prodotto e il mercato. Nel 2009, l'impresa approda in rete: si creano eventi, sfilate, presentazioni e un posto di rilievo è assunto dai social network, dal blog e dalla web TV. Nei social network si presentano i prodotti, nel blog si offrono consigli e si possono visualizzare video tutorial, lo shop online permette di raggiungere clienti italiani ed esteri. Le vendite online hanno registrato un costante aumento di anno in anno, così come la soddisfazione dei clienti, sempre aggiornati sulla realtà e sulle offerte dell'impresa.

Grazie alle innovazioni apportate, nel dicembre 2014, Paolo Ambrosetti è stato insignito del premio "Giovane Imprenditore dell'anno 2014" promosso dal Gruppo Giovani Imprenditori Italia di Confcommercio. Lo scopo del premio è di insignire gli imprenditori che si sono distinti per l'aver trasformato l'attività tradizionale in una realtà innovativa e "social". La motivazione del premio è stata: "Aver superato con successo la delicata fase del passaggio generazionale, evolvendo l'attività con idee innovative e sempre al passo con i tempi,

integrando strumenti social di comunicazione e promozione e realizzando la presenza online tramite un moderno sito e-commerce. Ambrosetti ha saputo evolvere l'azienda e adattarsi al cambiamento attraverso un'intelligente integrazione di strategie commerciali offline ed online.”

Siamo di fronte ad un caso di passaggio generazionale di successo, in cui convivono e s'integrano tradizione e innovazione.

## ***Riferimenti Bibliografici e Sitografici***

*Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises*, OJ L. 385, 31.12.1994, p.14.

COMPAGNO, C., NANUT, V., VENIER, F., 1999, *Nascita, sviluppo e continuità dell'impresa artigiana*, Milano: F. Angeli

CONFARTIGIANATO IMPRESE, *10° Rapporto annuale*, Assemblea del 20 maggio 2015.

CONFARTIGIANATO – ISVOA, ISTITUTO G. TAGLIACARNE, UNIONCAMERE, Presentazione di G. DE RITA, 1990, *L'impresa artigiana: caratteristiche distintive e modelli di gestione*, Milano: F. Angeli

COSTA, G., GUBITTA, P., 2008, *Organizzazione aziendale. Mercati, Gerarchie e Convenzioni*. 2°ed. Milano: McGraw-Hill

COSTA, G., 1999, *La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle piccole e medie imprese*. Vicenza: Cuoia Rivista-Dossier.

D'AGOSTINO, L., FERRITI, M., 2006, *Passaggio generazionale, artigianato e giovani. Una sfida per le politiche attive del lavoro*, Osservatorio Isfol, VI, n.1-2.

ENTE BILATERALE DELL'ARTIGIANATO VENETO (EBAV), 2003, *La staffetta generazionale nell'impresa artigiana veneta*, Portogruaro (VE): Ediciclo Editore

Legge 8 agosto 1985, n. 443 *Legge-Quadro per l'artigianato*, pubblicata nella G.U. 24 agosto 1985, n.199.

LEVINSON H., 1971, *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review

TURCO, M., FASIELLO, R., 2011, *La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili*, Impresa Progetto, Electronic Journal of Management, n.2

[www.valigeriaambrosetti.it](http://www.valigeriaambrosetti.it), data di accesso: 04-02-2017

[www.confcommerciorese.it](http://www.confcommerciorese.it), data di accesso: 04-02-2017