

Il Sole-24 Ore Lombardia
Mercoledì 19 Dicembre 2007 - N. 7

Proprietà. Sono 130mila le imprese chiamate ad affrontare la transizione generazionale: un danno potenziale di 100 milioni

Rischio-successione per le Pmi

Devecchi (Cattolica): «Favorire la cessione del controllo, serve capacità d'innovare»

Matteo Meneghelli
MILANO

Cento milioni di euro di fatturato a rischio. È il prodotto interno lordo delle imprese familiari lombarde che, nell'orizzonte di medio periodo, dovranno affrontare il problema del ricambio

IL QUADRO REGIONALE

Il 50% delle realtà scompare con il passaggio ai figli. Tra le province con maggiori difficoltà Cremona, Pavia, Sondrio e Mantova

bio generazionale. Sono circa 130mila (il 16% del totale) le aziende, guidate da imprenditori dai 55 anni in su, per le quali si pone il tema della continuità. Un nodo da sciogliere il più velocemente possibile soprattutto per

18.300 tra queste, guidate da un leader ultrasettantenne. Tra i singoli settori, l'agricoltura è il più a rischio, mentre le province con maggiori difficoltà sono Mantova, Pavia, Cremona e Sondrio. I dati, forniti dalla Camera di Commercio di Milano, dall'Asam (l'Associazione per gli studi aziendali e manageriali dell'Università Cattolica di Milano) e dalle associazioni di categoria, confermano una criticità crescente in un tessuto imprenditoriale spesso refrattario all'inserimento di manager in azienda e all'apertura del capitale al private equity.

Secondo il quadro tracciato dall'Asam, il 50% delle imprese familiari italiane scompare alla seconda generazione, e solo il 15% supera la terza. «Considerando che il 92% delle imprese italiane sono familiari, questi dati denunciano uno stato di di-

saggio che rischia di fagocitare lo stesso made in Italy - spiega il direttore scientifico dell'Asam, Claudio Devecchi, autore di Problemi e criticità e prospettive dell'impresa di famiglia, fresco di stampa per Vita&Pensiero -. Si tratta di un problema culturale e dimensionale. Il 98% delle imprese familiari ha meno di 20 dipendenti e si identifica fortemente con il nome del fondatore, che è, o è stato, l'anima e il motore trainante dell'attività. Se è vero che il 53% delle aziende ha imprenditori al vertice con più di 60 anni, è altrettanto comprensibile che il processo evolutivo debba transitare inevitabilmente attraverso il passaggio generazionale e l'inserimento di manager esterni». La mancanza di una discendenza qualificata può quindi mettere a repentaglio l'esistenza stessa dell'azienda. «È indispensabile, in questo

contesto - aggiunge Devecchi - prevedere un ruolo per il private equity: l'impresa familiare deve managerializzarsi, favorendo la cessione del controllo, magari a una grande impresa concorrente. Non sta scritto da nessuna parte che un'azienda debba restare familiare a vita».

In alternativa, secondo Devecchi «bisogna formare l'erede fin dalla tenera età. L'azienda può restare saldamente nelle mani della famiglia solo se vengono inseriti con continuità elementi di innovazione. Le Pmi lombarde, dal dopoguerra a oggi, hanno badato solo a raggiungere obiettivi di efficienza. Ora non è più sufficiente: bisogna aggiornarsi e studiare in continuazione».

La chiave di volta, secondo il Cerif (il Centro di ricerca sulle imprese di famiglia, creato dall'Asam) è rappresentata dal fatto che il 64% delle family busi-

IL FENOMENO

18.300

Le Pmi a rischio

Sono 130mila, in Lombardia, le realtà con a capo imprenditori con più di 55 anni. Di queste, quasi 20mila vedono al timone un ultrasettantenne: sono quelle che dovranno gestire un passaggio generazionale entro breve tempo

50%

Il tasso di mortalità

Secondo l'Associazione per gli studi manageriali dell'Università Cattolica di Milano, la metà delle imprese familiari italiane scompare alla seconda generazione. Solo il 15% delle Pmi è in grado di sopravvivere alla terza generazione

ness sono srl o spa di capitale. «È un chiaro indice della volontà di tenere sempre più separate le responsabilità patrimoniali aziendali da quelle personali - aggiunge Devecchi -. La società di capitale è prodromica all'apertura del patrimonio aziendale a terzi. La famiglia che si dota di questo vestito giuridico è pronta per uno sviluppo tramite alleanze, joint venture e fusioni». Lo conferma una recente analisi di Guido Corbetta e Alexandra Dawson (Università Bocconi). Lo studio, condotto su un campione di 180 imprese che, dal 1990 a oggi, hanno affrontato il passaggio evidenzia come le cessioni a un'altra azienda siano prevalenti quando la prima o la seconda generazione sono coinvolte nella proprietà; dalla terza generazione aumenta la probabilità che la cessione sia fatta a un private equity.

Management game. In quattro province

A scuola d'azienda vendendo cellulari sui mercati esteri

Alessandro Crisafulli
MONZA

Di solito li comprano per scambiarsi sms, mms e chiamate. Durante il Management game, invece, i telefoni cellulari li dovranno vendere sui mercati internazionali a clienti virtuali.

Circa 1500 giovani aspiranti imprenditori della Lombardia anche quest'anno si sfideranno nel gioco manageriale promosso dalle associazioni industriali di Brescia, Mantova, Pavia e Monza Brianza. Un appuntamento lanciato quindici anni fa dal gruppo di Brescia a cui successivamente si sono aggiunte le altre tre province. Una simulazione d'impresa che nelle ultime tre edizioni ha visto confrontarsi complessivamente 5mila studenti del quarto anno delle medie superiori, con una media annua di 50 scuole e 400 squadre. «Si tratta di un laboratorio - spiega Paola Villa, responsabile del progetto per Confindustria Monza e Brianza - che dà la possibilità agli studenti di formulare ipotesi su una predefinita realtà aziendale e verificare le supposizioni di lavoro fatte. Un metodo induttivo di auto apprendimento che permette ai ragazzi di confrontarsi con una realtà virtuale che riproduce le problematiche aziendali e di verificare gli effetti delle decisioni prese».

Proprio una scuola brianzola, l'Itis Hensemberger di Monza, ha sbaragliato la concorrenza lo scorso anno con una squadra formata da quattro futuri periti informatici, capitanata dal docente di elettronica Raffaele Del Buono. «Le chiavi del successo - af-

tecnologica e pubblicità. Scelte che i ragazzi hanno preso in piena autonomia. Nonostante non avessero ancora nel curriculum scolastico materie economiche, hanno avuto le intuizioni giuste per vincere».

Con un portafoglio clienti e budget predeterminati in mano, i giovani manager sono chiamati a gestire la propria azienda virtuale su un'apposita piattaforma informatica, cercando le strade migliori per piazzare la propria merce secondo logiche di management: agire in base ai mutamenti del mercato, rispondere alle mosse dei

GLI STUDENTI

Sfida tra 1.500 aspiranti imprenditori nel progetto promosso dalle associazioni industriali di Brescia, Pavia Mantova e Monza-Brianza

competitor e via dicendo. La spunta chi riesce a garantire un maggiore dividendo per i suoi azionisti. Anche per questa edizione, il prodotto da commercializzare sono i cellulari. Bocciato l'esperimento di due anni fa con prodotti farmaceutici, perché «si sono rivelati troppo difficili da gestire e lontani dalle logiche di ragazzi di 16 anni» spiega Paola Villa. Chiuse le iscrizioni, il gioco partirà a fine gennaio. Le squadre primatiste dei singoli istituti si sfideranno nelle finali provinciali. Le quattro vincitrici di Brescia, Monza, Pavia e Mantova, si ritroveranno in primavera, presso la facoltà di Ingegneria dell'Università di Bre-

La continuità. A Cesate passaggio di testimone al femminile Simpeg, ricambio senza scosse

Crescere cercando il confronto, anche fra generazioni diverse. È con questo spirito che Mina Pirovano, amministratore delegato della Simpeg di Cesate, in provincia di Milano (si occupa di progettazione stampi e stampaggio articoli tecnici termoplastici) ha preso in mano, 12 anni fa, l'azienda fondata nel secondo dopoguerra dai genitori, Carlo e Cesira. «Il mio destino era questo - spiega Mina Pirovano - sono nata per fare l'imprenditrice. Il



razionale, comunque, senza scossoni. «Mio padre, che resta il presidente, ha saputo fare un passo indietro - riconosce Mina Pirovano -. A volte ci scontriamo, ma lui ha capito che i tempi cambiano e io so considerare la sua esperienza come il know how principale dell'azienda». Una volta alla guida della Simpeg, Pirovano ha enfatizzato l'importanza della certificazione, diversificando rispetto ai mercati tradizionali. Per il 2008 l'obiettivo è fissato a 4 milioni di euro di ricavi,

La svolta. Via la famiglia, è nell'orbita della multinazionale Anixter Per Mfu è l'ora dei manager

Da piccola azienda familiare a player internazionale. Nata nel 1973 come Pmi specializzata nella fornitura di viteria e bulloneria, la Mfu di Brescia appartiene oggi al gruppo Anixter, multinazionale quotata a New York, con un fatturato di 5 miliardi di dollari. Una nuova dimensione raggiunta grazie a un'intelligente gestione del passaggio generazionale. «Tre anni fa - spiega l'amministratore, Fabrizio Vicari -, ho rilevato, insieme ad altri manager, parte del capitale dalle famiglie fondatrici, Gnutti e Orlini, non



Venture. «Un anno fa - aggiunge Vicari - l'interessamento di Anixter per il 100% del capitale ci ha permesso di chiudere il cerchio». L'azienda archiverà il 2007 con un incremento delle vendite del 16%, a 64 milioni di euro. «Abbiamo da poco una filiale a Madrid - prosegue Vicari -. Grazie alle sinergie, possiamo contare su una forza commerciale europea. Lavorando nel comparto automotive, abbiamo necessità di seguire il nostro cliente nel processo di internazionalizzazione, e solo le dimensioni di una realtà come Anixter ci permette di garantire un li-