



# *Conflitti generazionali e successione aziendale: rischi e opportunità*

Giornata della mediazione 2019  
Bolzano, martedì 18 giugno

PAOLO ZARAMELLA  
Consulente aziendale CMC – **esperto di continuità d'impresa**

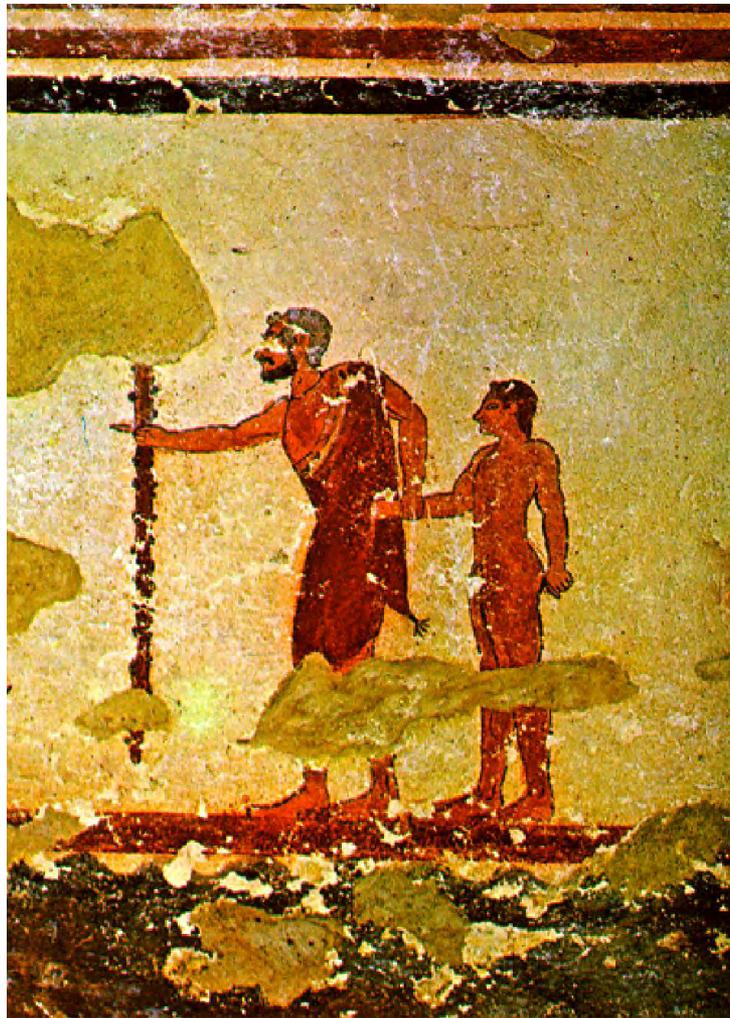
[paolo.zaramella@studiocentroveneto.com](mailto:paolo.zaramella@studiocentroveneto.com)

1 - INTRODUZIONE, QUALCHE DATO

2 - GLI STRUMENTI OPERATIVI (BUONE PRATICHE)

3 - **LE REGOLE D'ORO (DECALOGHI)**

---



Il passaggio generazionale è un tema antico...

## *Spunti di confronto per/fra Senior*



*Il pesce, preso nella rete,  
cominciò a riflettere*

*(proverbio cinese)*

*Il grande motore:*

*La consapevolezza*

# Il viaggio verso la Continuità Competitiva? Un non facile percorso.

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**



# Il percorso dell'Unione Europea

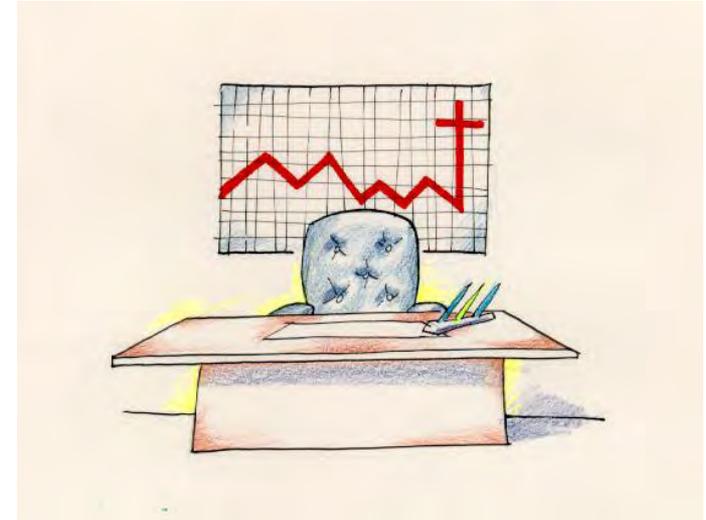
- 1994
  - Indagine approfondita
- 1994, 7 Dic.:
  - Raccomandazione: **Allarme rischio Trasmissione d'Impresa**
- 1997, 2-3 Feb. :
  - Forum di Lille: *Focus* sulle misure fiscali e legali
- 1998, 28 Marzo:
  - Comunicazione: consigli fiscali e legali
- 2000 - 2002:
  - I Gruppo di Esperti: Incontri, I *BEST Report*
- 2002, Settembre:
  - **Seminario di Vienna: Piano d'Azione, Buone Pratiche**
- 2002 - 2003:
  - II Gruppo di Esperti : Incontri, II *MAP Report*
- 2003, 3 Marzo:
  - II Consiglio dei Ministri europei riconosce alla Trasmissione **rilievo Istituzionale, pari allo start-up**
- 2003, Luglio:
  - Pubblicazione della II Relazione del Gruppo di Esperti: *MAP Report*
- 2003, Settembre:
  - Pubblicazione in 11 lingue della brochure Europea **sulle Buone Pratiche in tema di Trasmissione d'Impresa**
- 2006, Marzo:
  - Nuova Comunicazione della Commissione Europea
- 2008, Giugno:
  - **La Commissione Europea avvia il "Nuovo Atto per le Piccole Imprese "** - *SBA (Small Business Act)*

# Panoramica sulla Trasmissione d'Impresa



Il primo passo: 1994  
L'Unione Europea inizia il suo percorso\*

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



300.000 posti di lavoro  
**all'anno perduti,**  
per la gestione inefficiente  
del processo di trasmissione

\*[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm)

# Un primo quadro d'insieme

Europa

25 - 40% imprese  
a 5 - 10 anni

UE

Veneto

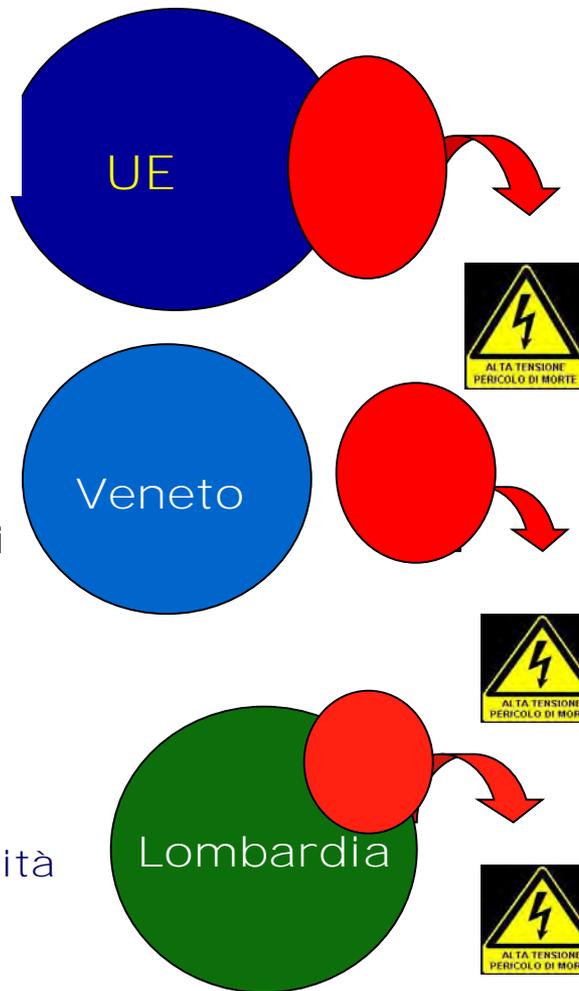
118.000 imprese  
su 444.000  
a 5 anni e in avanti  
(27 %)

Veneto

Lombardia

Trasmissione:  
seconda causa mortalità

Lombardia



# Regione Veneto

**Ricerca "Ri-Lancio"** \*: Ottobre 2002

PMI Venete a rischio:  
**118,000!**

45,000 sono imprese artigiane

Nella nostra regione, gli imprenditori dicono:

*"La gestione interna è più complessa di quella esterna (mercato)"*

**Ma...**

**Solo l'8%** stava pianificando la propria trasmissione

\*Condotta da *Atelier* StudioCentroVeneto, Vicenza.

# *L'imprenditoria veneta*

**Cosa significa?**

- ✓ **Pochi nuovi giovani imprenditori**
- ✓ **Età media molto alta**

***(più di 400.000 imprenditori hanno più di 50 anni!)***

---

# SITUAZIONE ALTO ADIGE (1)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Tasso di natalità</b>	4,8	5,3	4,9	4,6	4,9
<b>Tasso di mortalità</b>	5,1	5,0	4,8	5,0	5,5
<b>Tasso lordo, turnover</b>	9,9	10,3	9,7	9,6	10,4
<b>TASSO NETTO</b>	-0,3	0,3	0,1	-0,4	-0,6

*Fonte: 1.16 Studio sull'economia Alto Atesina, 2016*

# SITUAZIONE ALTO ADIGE (2)

AREA	TASSO DI SOPRAVVIVENZA*
ALTO ADIGE	57%
TRENTINO	59%
TIROLO	64%
MEDIA ITALIA	46%
MEDIA UNIONE EUROPEA	43%

*\*Nuove imprese: periodo 2004-2006*

# SITUAZIONE ALTO ADIGE (3)

<b>NATURA</b>	<b>NUMEROSITA'</b>
<b>NUOVE IMPRESE CREATE</b>	<b>1.278</b>
<b>ALTRE NUOVE IMPRESE</b>	<b>119</b>
<b>SUCCESSIONI IN FAMIGLIA</b>	<b>163</b>
<b>SUCCESSIONI FUORI FAMIGLIA</b>	<b>197</b>
<b>ALTRE NUOVE ISCRIZIONI</b>	<b>410</b>

*\*ANNO 2012*

# SITUAZIONE ALTO ADIGE (4)

<b>NATURA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
<b>NUOVE IMPRESE TOTALI</b>	<b>64,50%</b>
<b>SUCCESSIONI TOTALI</b>	<b>16,60%</b>
<b>SUCCESSIONI FUORI FAMIGLIA</b>	<b>18,90%</b>
<b>TOTALE: 2.167</b>	<b>100%</b>

*\*ANNO 2012*

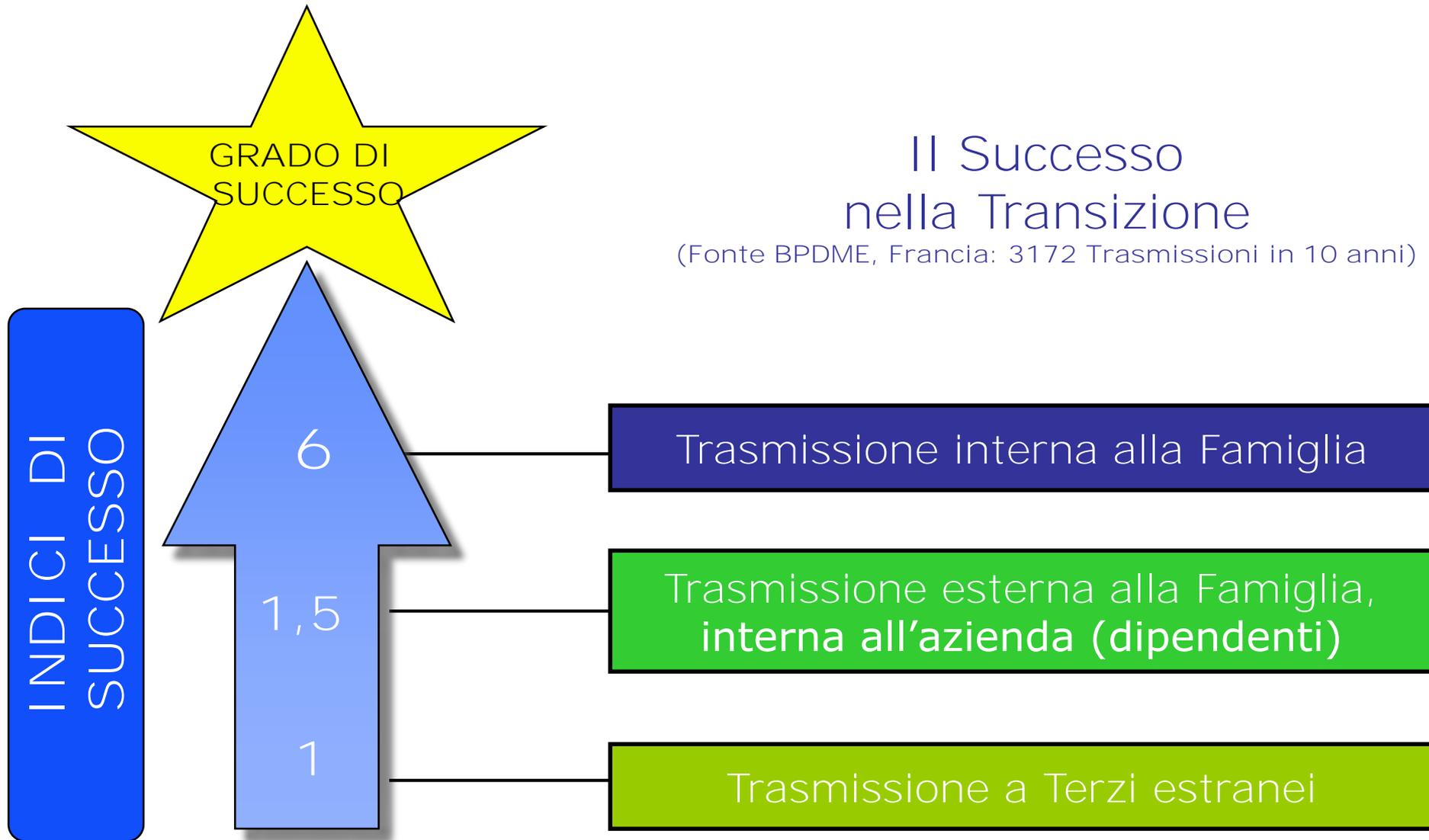
# *Un confronto con le altre regioni europee*

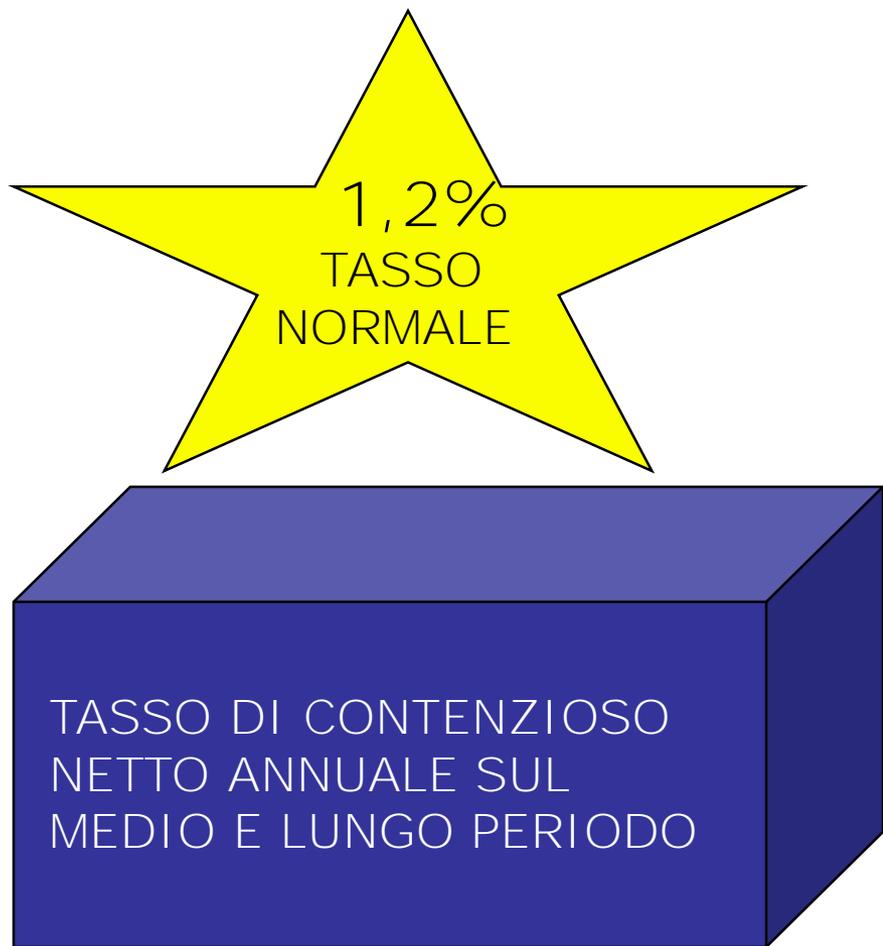
**Cosa manca?**

- ✓ **Una sensibilizzazione sistematica e la creazione di una “*cultura della Continuità*”**
  - ✓ **Un’efficace *matching* tra domanda e offerta di imprese (*Borsa della Continuità?*)**
  - ✓ **L’istituzionalizzazione di servizi dedicati**
-

# Il Successo nella Transizione

(Fonte BPDME, Francia: 3172 Trasmissioni in 10 anni)





## Rischio della Trasmissione

(Fonte BPDME, Francia: 3172 Trasmissioni in 10 anni)



# Problema quanti-qualitativo

Manca una cultura  
per governare  
la trasmissione



Numerosità  
dei casi critici



Non *focus*  
su aspetti  
critici

In che senso  
manca una cultura  
per governare la trasmissione?

Cultura dello start-up  
OK

Raccordo  
?  
trasmissione

Cultura della gestione  
OK

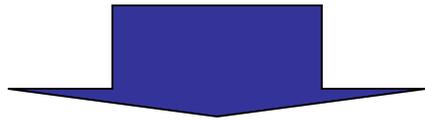
Quale estensione?  
Quale coinvolgimento?

# I diversi fronti d'evoluzione della cultura della trasmissione



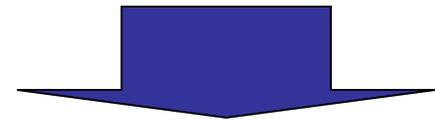
Mancato *focus* sugli aspetti critici

Aspetti sostanziali  
≠  
formali



Focus sulla  
leadership  
piuttosto che  
sul *passaggio quote*,  
formalmente corretto

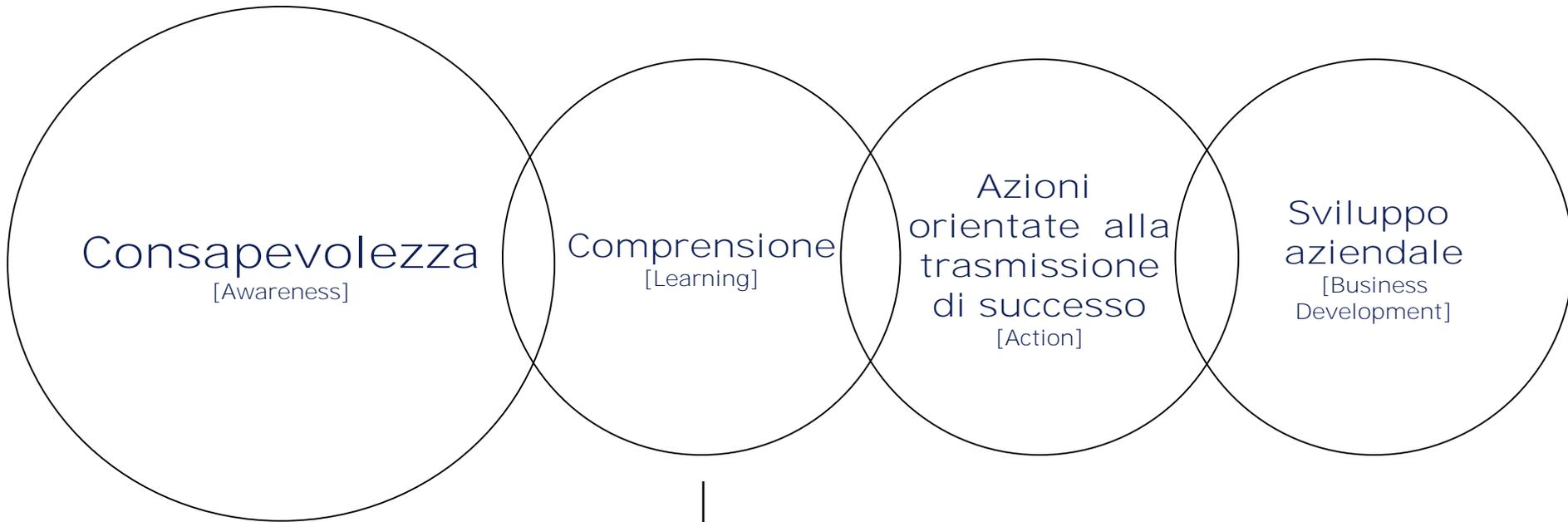
Aspetti emozionali  
≠  
gestionali



Focus sulle  
relazioni interpersonali  
oltre che  
sulle tecniche,  
gli strumenti, le procedure

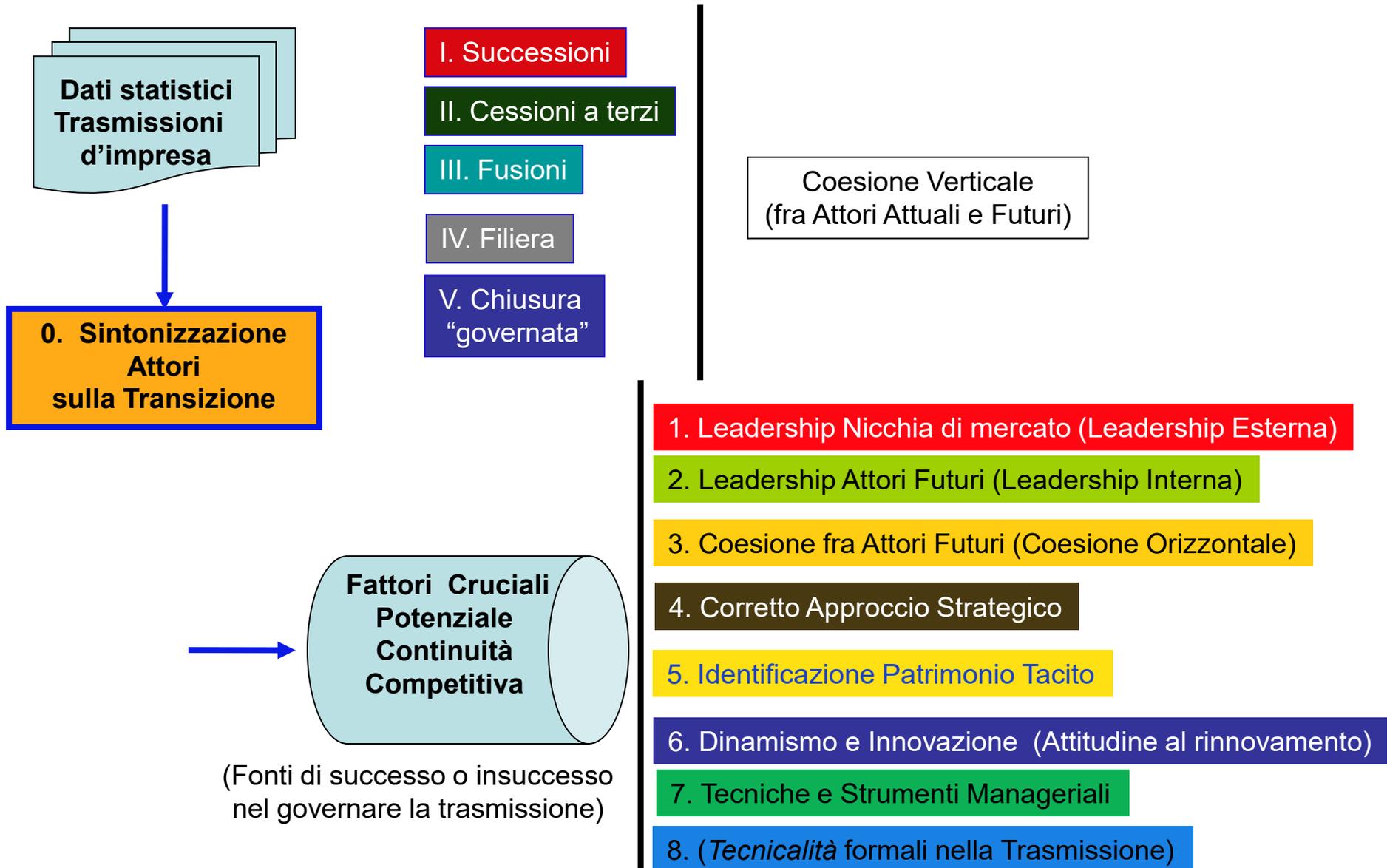
# LA LOGICA DELLA TRASMISSIONE

Mutuata dal Progetto Europeo REINO



7 ASSI STRATEGICI

# Come orientarsi: un quadro organico del problema



*Sulle ali della crisi?*

...a spunto

*(Dis)continuità  
Competitiva  
d'impresa*



Da nodo...

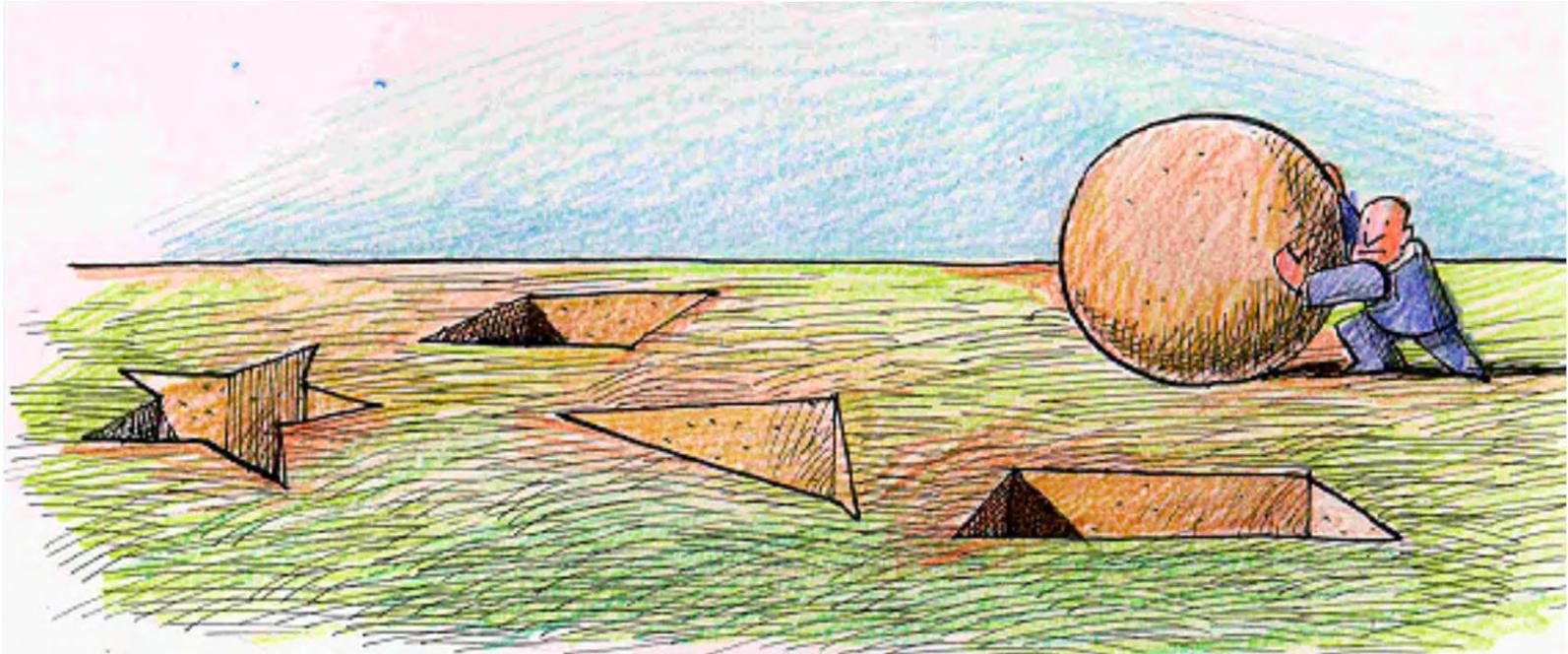
*passaggio generazionale*

# La gestione del problema trasmissione



Affrontare il problema  
trasmissione  
con un *meta-progetto*

La trasmissione d'impresa  
non è una delle tante esperienze aziendali  
Ha "regole" del tutto diverse



*Urge un nuovo approccio:  
Relazionale/Temporale/Tecnico*

# L'Approccio Relazionale

*Sconta l'irruzione delle emozioni*



Cosa implicano?

Come tenerne conto  
senza gettare alle ortiche  
la preziosa cultura  
fin qui maturata?

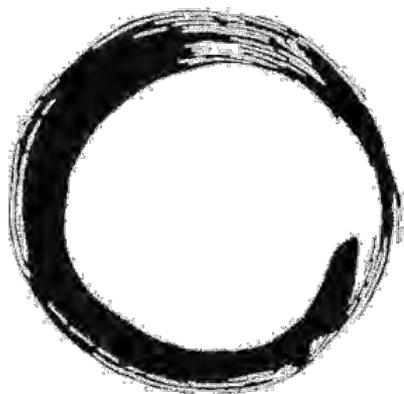
## L'Approccio Temporale



Fase zero: quando dobbiamo cominciare ad occuparcene?

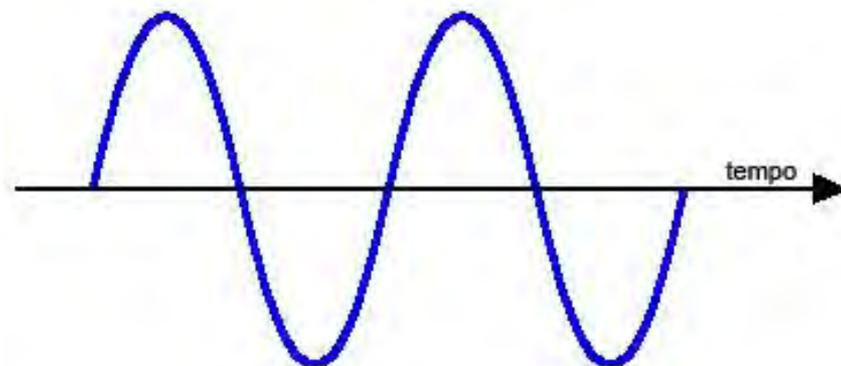
# *Implicazioni del tempo, ad. es. nell'assistenza*

*Si passa da un'impostazione tendenzialmente "circolare"...*



*Es. Assistenza per la certificazione di qualità*

*... ad un'impostazione tendenzialmente "ondulare"*

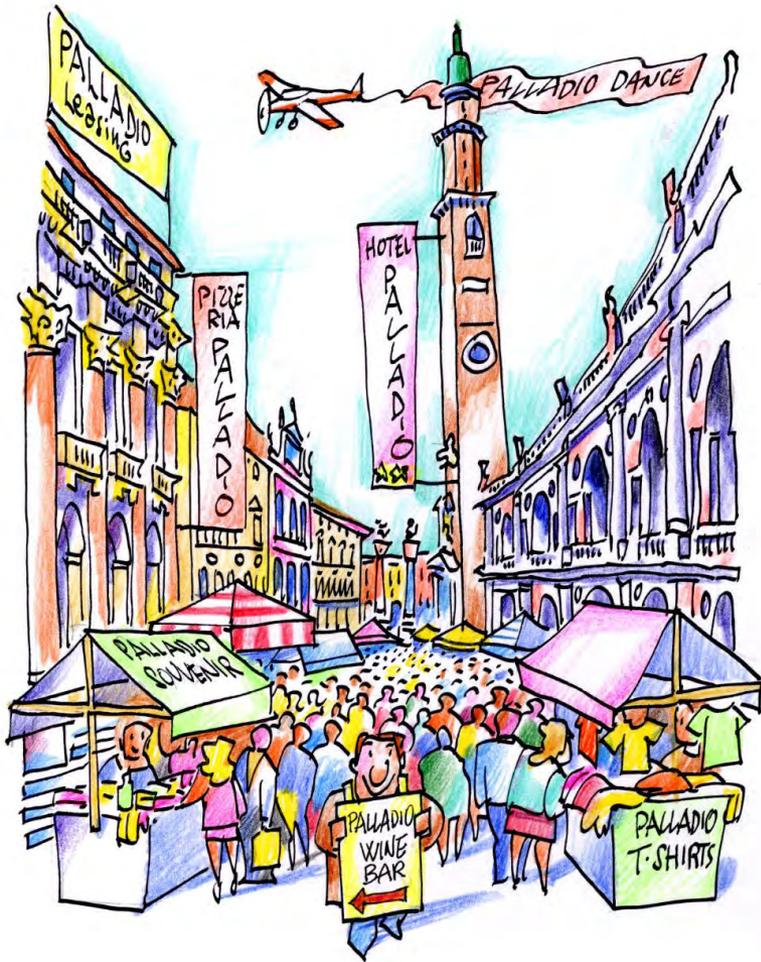


*Es. Assistenza nel passaggio generazionale*

## 0. Il "filtro"...



0. Un accordo preliminare di base sul "che fare"



## 1. La Leadership di mercato (Leadership esterna)\*

\*Kotler, Porter, Peters  
vantaggio competitivo

## 2. La Leadership personale (Leadership interna)



*Capitanismo personale\**



*\*Schein, Bennis, Rullani...,  
Leadership*



*S. Bernardo*

Manager di transizione

*\*Temporary Management*



*Un potenziale continuatore ... professionalizzato  
(in attesa di mettersi alla prova sul campo).*

### *3. La coesione fra attori futuri*



*Fare squadra... competitiva!*

*\*Quality Management*

## 4. Il dinamismo organizzativo e imprenditoriale



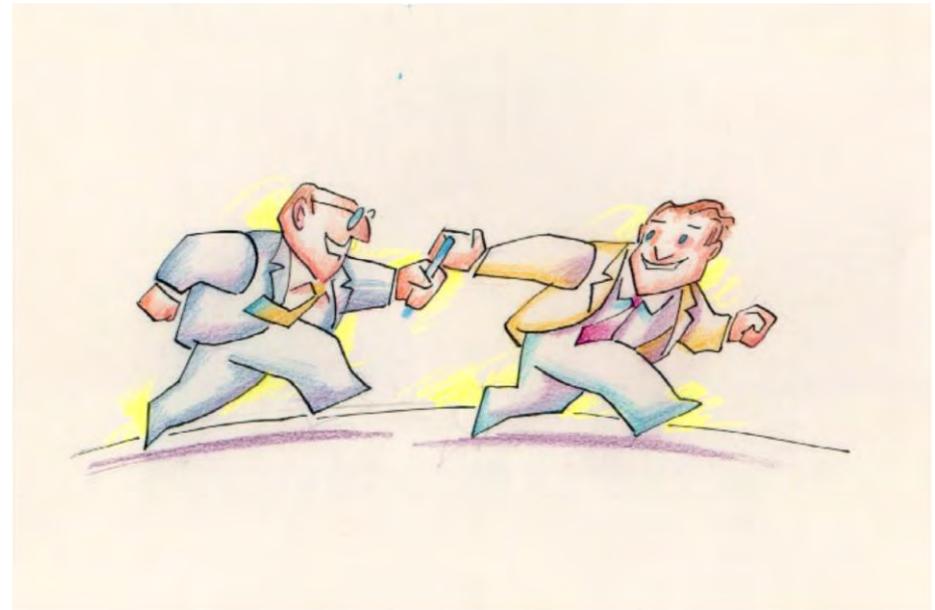
*Dato che finora così è andata bene... cambiamo!*

*\*Change Management*

## 5. Il corretto approccio manageriale e



**La Cultura della Qualità**  
(Vision, Mission, Valori..., Lean Thinking)



## 6. La strumentazione manageriale aggiornata

**Hardware, Software, Brainware**

## 7. Tecnicità per la trasmissione



Non hai ricevuto la mia e-mail?



*La "forma regolare" non basta*

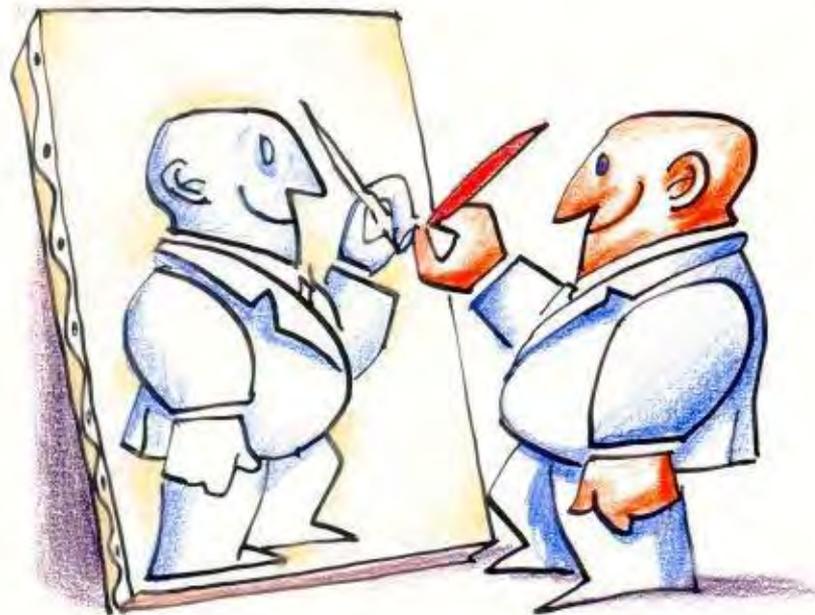
## *8. Il patrimonio silenzioso (Tacit Knowledge)*



*Non ve n'è traccia nei bilanci!  
Dunque... non esiste?*

*Analizzarlo  
sistematicamente!*

*Vanno pianificati ruoli, tempi, carriere*



*Formazione + Autoprogetto sul campo*

## Consigli ai 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
-

# Spunti di confronto raccolti in colloqui fra Senior

Cons

Per...

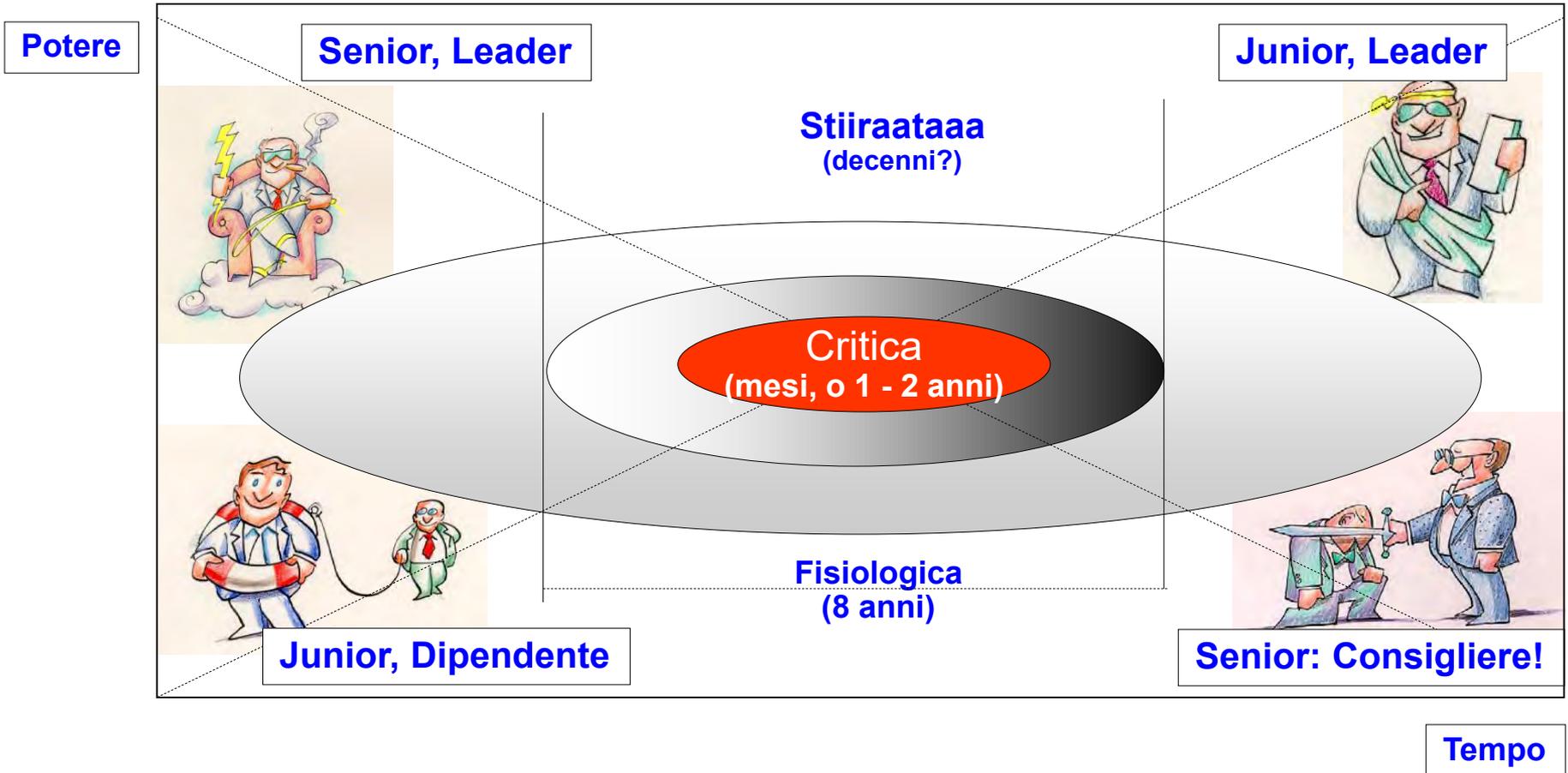
- 1. ... riflettere** - Sentire Colleghi *toccati* dal tema
- 2. ... anticipare gli eventi** - Preparare Progetto generale di II livello
3. ... pilotare - *Pretendere* auto-progetti mirati da Junior
- 4. ... non viziare Junior** - Far crescere per esperienze impegnative
- 5. ... verificare per tappe** - 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 \**

# Promemoria per il consulente di Continuità Competitiva per le PMI

1. Sul territorio - oggi più importante - il Cliente è l'Ente; nell'impresa, il/la Senior
2. Due sono le grandi fasi: I. presa di consapevolezza (più diff.); II. intervento
3. Perché il/la Senior *si orienti* non deve sentirsi *risucchiato* a coinvolgersi
4. L'Ente (Associazione, Camera, Regione) può ben favorire la consapevolezza
5. Dare al/la Senior la reale percezione che ha lui/lei la manetta del gas in mano
6. Il magnete trainante del Progetto è il futuro dell'IMPRESA (Vision, Mission)
7. Creare con i Senior non tanto un clima d'istruzione, quanto d'apprendimento
8. Analizzare e *dire* con misura, mirando a proporre *con successo* linee nuove
9. Conservarsi fermo e indipendente, all'occorrenza duro, mai sprezzante
10. Non attendersi riconoscimenti a breve: se mai - sì - a medio/lungo termine.

La Transizione augurabile  
Essere consapevoli delle dinamiche e dei possibili ruoli



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

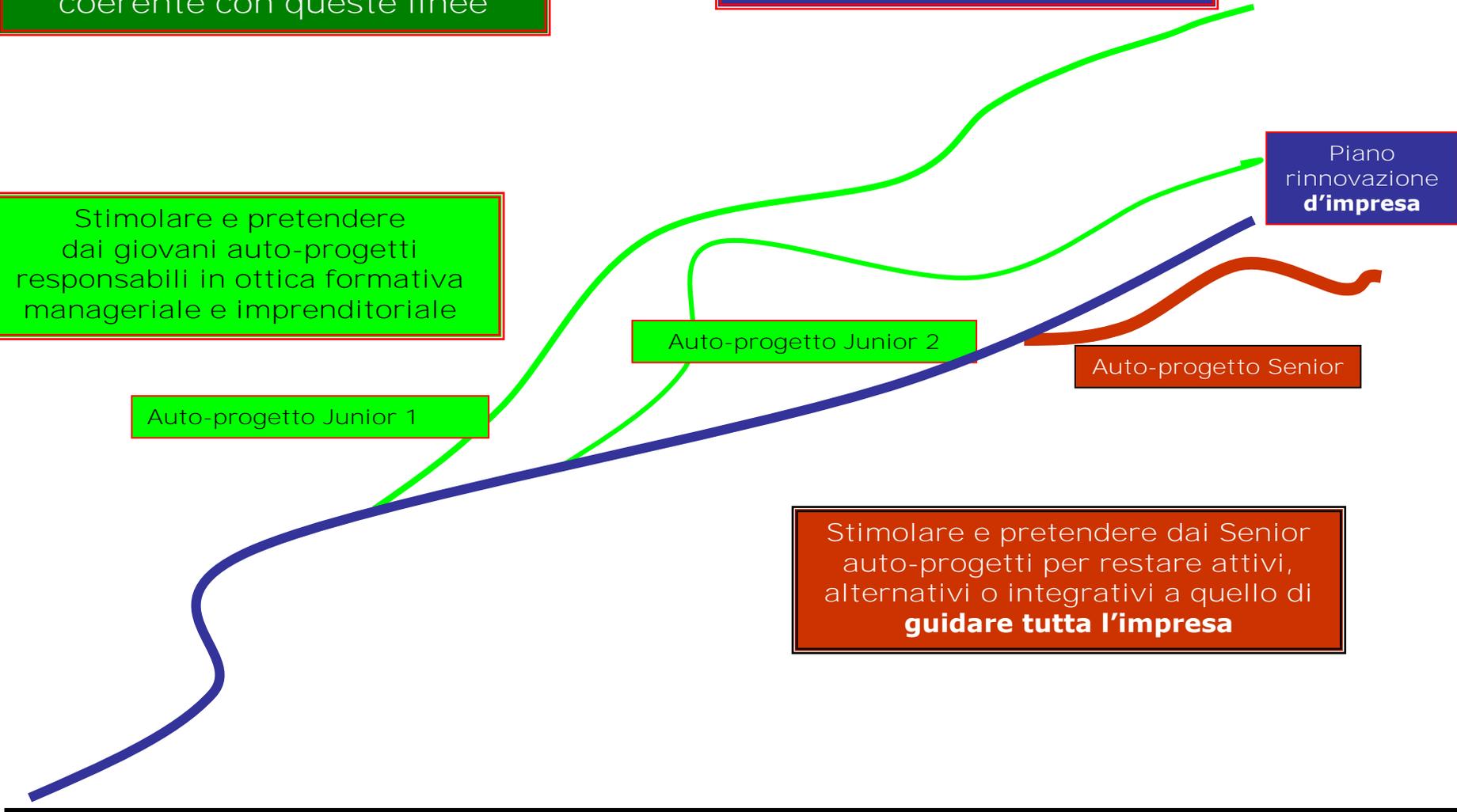
Auto-progetto Junior 1

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**



INDIPENDENZA (ES. CODICE ETICO)

**“EQUIDISTANZA”**

**APPROCCIO “OLISTICO”**

**“WIN – WIN”**

---

CMC – Certified Management Consultant

Esperto progetti UE

TEM – Temporary Export Manager

Manager di rete

Mediatore civile e commerciale

**Ricercatore per l'Università di Padova**

Formatore per PMI

---



## PAOLO ZARAMELLA

Via G.B. Imperiali, 77  
36100 VICENZA - ITALY  
Tel. +39 0444 512733  
[paolo.zaramella@studiocentroveneto.com](mailto:paolo.zaramella@studiocentroveneto.com)

[www.studiocentroveneto.com](http://www.studiocentroveneto.com)