

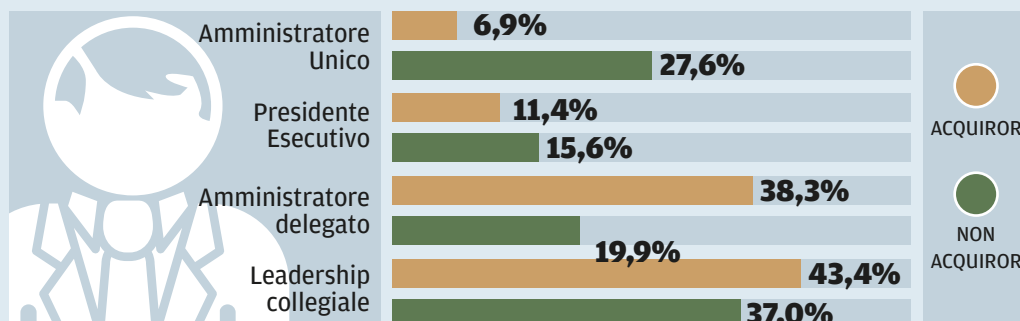
ETÀ DEL LEADER

Tra il 2007 e il 2014 si assiste ad un progressivo invecchiamento dei leader aziendali

	20- 50 milioni di euro		> 50 milioni di euro		TOTALE	
	2007	2014	2007	2014	2007	2014
Meno di 40 anni	11,1%	5,8%	9,1%	4,5%	10,4%	5,3%
Tra i 40 e i 50 anni	24,5%	19,5%	22,1%	18,2%	23,7%	19,0%
Tra i 50 e i 60 anni	26,4%	28,2%	24,7%	28,8%	25,8%	28,4%
Tra i 60 e i 70 anni	24,4%	24,5%	27,5%	24,8%	25,5%	24,6%
Oltre i 70 anni	13,7%	22,1%	16,6%	23,6%	14,7%	22,6%

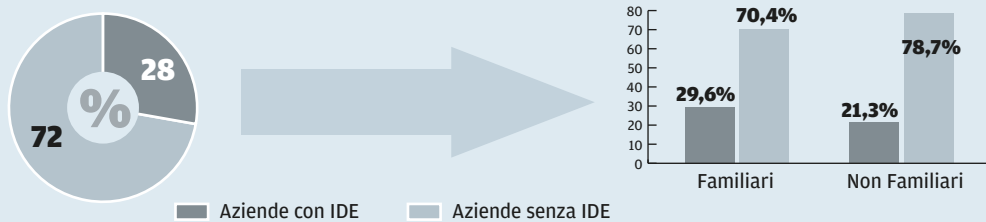
IL RUOLO DEI MODELLI DI LEADERSHIP

Le aziende con un Amministratore Unico sono meno propense a fare acquisizioni



GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

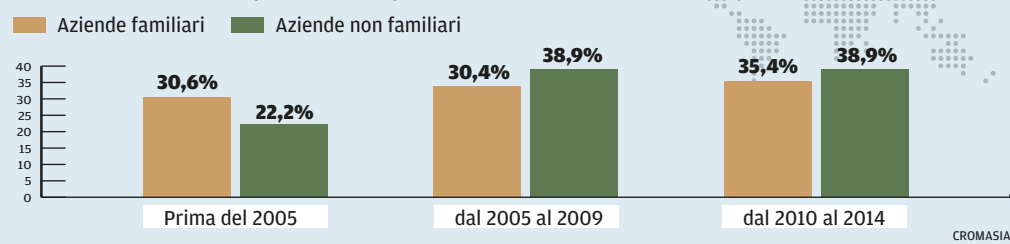
- > Il 28% delle aziende AUB ha effettuato almeno un investimento diretto all'estero*
- > Le aziende familiari attuano una strategia di internazionalizzazione tramite IDE in misura maggiore rispetto alle non familiari



*Sono state considerate tutte le partecipazioni estere con una quota superiore al 10% (Fonte: Orbis). In queste analisi sono state escluse le holding nei gruppi mono-business e le società controllate nei gruppi multi-business

PERIODO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Oltre un terzo delle aziende (familiari e non) si è internazionalizzata dopo la crisi (a partire dal 2010)



d'età con crescita dei ricavi tra il 2,2 e il 3% mentre nelle fasce sopra i 50 anni siamo a indice negativo. Se a questi dati aggiungiamo quanto emerge dall'ultimo Rapporto annuale Istat 2016, scopriamo che alle aziende giovani corrisponde anche un'occupazione più brillante. Istat spiega che l'evoluzione della governance e delle strategie hanno un legame

stretto con l'imprenditore e la sua età. Il Rapporto 2016 dice infatti che i giovani imprenditori di microimprese hanno creato il 30% di posizioni lavorative in più. «Questo dimostra che la paura di lasciare del fondatore è ingiustificata», chiosa Quarato, «più la taglia d'azienda è piccola, più bisogna ragionare per tempo. Nelle grandi imprese c'è più spa-

zio per ruoli diversi o anche per più figli». Il rischio è, senno', di arrivare tardi.

Questione d'età

«Raggiungere il vertice a 40 anni non è uno scandalo», annota Paolo Gubitta, docente all'Università di Padova e al Cuoa, Mba imprenditori, «il punto è cosa si è fatto prima. Arrivare capo azienda a questa età matura è un valore se il per-



Maurizia Villa, managing director di Korn Ferry in Italia



Il consulente Michele Popolani



Guido Corbetta, esperto autore Aub



Kevin Tempestini, amministratore delegato e fondatore KT&Partners

» Siamo di fronte a un progressivo invecchiamento dei capi azienda: interessata un'impresa su quattro. Eppure con leader giovani aumentano i ricavi e anche l'occupazione

ferma Gubitta, «il fatto di essere figli di non dà per scontato il trasferimento di intelligenza».

Nuovi percorsi

Aub rileva che del campione almeno 151 aziende sono iscritte al programma Elite di Borsa Italiana, un percorso che può portare alla quotazione. Un'altra evidenza viene dal ritorno alle acquisizioni che erano scese nel 2013, e ora stanno risalendo. Quelle di aziende familiari sono il 54,5% del totale Italia. Buono il dato sugli investimenti diretti esteri che sono il 29,6% del campione contro il 21% delle non familiari. Ma qui i modelli *pure family* mostrano una minore tendenza a internazionalizzarsi. In caso di apertura al nuovo e al mercato il ruolo degli *advisor* può essere decisivo: «Si tratta di applicare situazioni

sartoriali», spiega Kevin Tempestini, ad Kt&Partners. «Se mancano gli eredi, serve massimizzare la crescita aziendale minimizzando l'impatto della famiglia, con un passaggio di testimone dall'imprenditore al *management* supportato da *private equity*, per esempio. Ma ci sono casi dove i successori possono restare azionisti senza coinvolgimento diretto». L'affiancamento con *management* professionale resta la chiave. «Il limite del capitalismo italiano sta nella passione per il controllo», conclude, «è comprensibile finché non c'è bisogno di crescere, ma spesso persiste in caso di aggregazioni che fanno fare il salto di livello della media impresa. Un peccato».

L'arte di delegare

«La prima cosa da fare è capire il contesto e l'aspetto psicologico», aggiunge Maurizia Villa, *managing director* di Korn Ferry in Italia. «Il cambiamento parte dalla scelta di una *governance* chiara e indipendente: meno professori e più manager con competenze diverse in grado di portare idee e innovazione, che è un tema di garanzia. L'azienda poi, può fare una scelta di crescita organica attraverso una quotazione che però deve essere sostenibile». «Molti continuano a mantenere board familiari con qualche ingresso di commercialisti amici di famiglia», spiega Villa. «Se si apre all'esterno serve un mandato chiaro ai manager perché formino gli eredi di famiglia. La grande difficoltà», chiude, «sono le famiglie poco inclini ad ascoltare: si innamorano dell'idea di portare a bordo un *ceo* dal nome conosciuto ma tengono saldo il potere. La delega è fondamentale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

INSERTO A CURA DI
MAURIZIO CIAFFA

COIMBRA, PORTO e LISBONA
dal 29 ottobre al 3 novembre
con accompagnatore da Trieste

dal parco Etosha al deserto del Kalahari
NAMIBIA
dal 22 Ottobre al 2 novembre
viaggio con l'esperto Kel 12

NEW YORK
e le luci del Natale
dall'8 al 13 Dicembre
con accompagnatore da Trieste

MOSCA E SAN PIETROBURGO
dal 26 Agosto al 2 settembre
con accompagnatore da Trieste

VIAGGIO IN AZERBAIJAN
DAL 12 AL 19 SETTEMBRE
con accompagnatore da Trieste

ULTIMI 2 POSTI

CIVIDIN VIAGGI
Via Imbriani, 11 - TRIESTE
Tel. 040.3789382
www.cividin.it
info@cividinviaggi.it

DI PADRE IN FIGLIO ■ I CASI A NORDEST

PATTIE RUOLI CHIARI
E I MANAGER AIUTANO

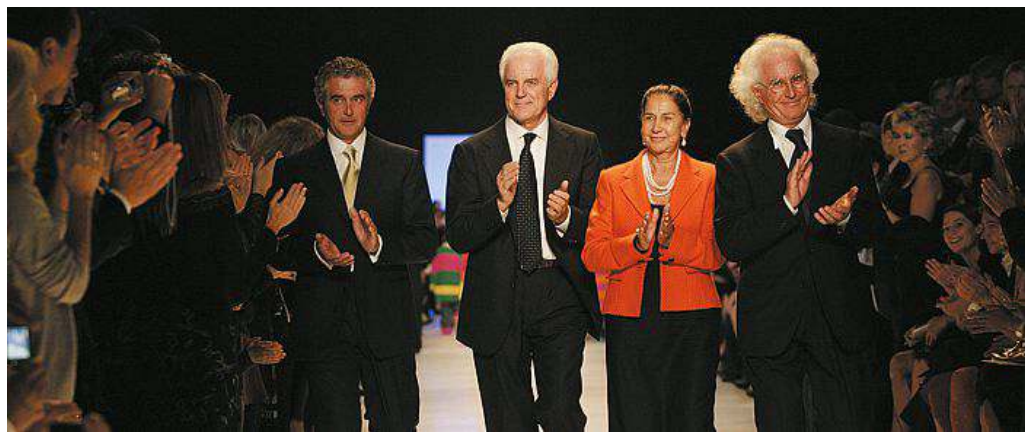
In varie famiglie regole scritte, altre affidano agli ultimi venuti nuovi business
Ma non manca chi, come Dainese, non ha discendenti interessati e vende ai fondi

«**T**o have and to hold», titolava l'Economist in uno speciale report sulle *family companies*. «Lontane dal declino, le aziende familiari sono uno dei più importanti aspetti del capitalismo globale», dichiarava l'economista ed editor Adrian Wooldridge. «Esse hanno provveduto a fornire in passato due ingredienti fondamentali per la crescita: la fiducia e la lealtà. Anche con le banche». Ma il credito è sceso di padre in figlio e «nuovi guru vedono queste imprese come dei relict del capitalismo che fu, indicando le *public company* come i nuovi motori della crescita, complici i nuovi azionisti e i *professional manager*», scriveva il settimanale. Vero forse per ciò che accade oltreoceano, ma non per la vecchia Europa. Né per l'Italia dove «le famiglie ancora oggi, precisa l'Economist, vanno oltre i due difetti del moderno capitalismo: il focus sui risultati di breve termine e il conflitto tra manager e proprietà». Ma per evitare quello che gli inglesi chiamano *clogs to clogs in three generations*, che in qualche mondo traduce la nostra formula che «la prima generazione crea, la seconda conserva e la terza distrugge», serve un giusto mix di regole e virtù.

Ecco alcuni casi per capire come alcune realtà nordestine hanno saputo rendere concreto il potere nel lungo termine.

Prima l'idea, poi il mondo

«La prima generazione inventa l'azienda, la seconda la porta nel mondo», spiegava con orgoglio monsieur Decaux, industriale francese da poco scomparso. Decaux è stato l'inventore delle pensiline dei bus che hanno rivoluzionato l'arredo urbano di città e metropoli nel mondo. Nulla di più vero se si declina la sua affermazione al Gruppo Rana. Fondata da Giovanni, che ne ha dato gusto e immagine per decenni, oggi l'azienda è nelle mani del figlio Gianluca. «Mio figlio ha internazionalizzato l'azienda», ha spiegato il fondatore in queste pagine. «Io ho sviluppato l'Italia ma mio figlio si è occupato del mondo. Per me era



Da destra: Luciano, Giuliana, Gilberto e Marco Benetton sulle passerelle di Parigi



Giuseppe e Fabio de' Longhi, padre e figlio al timone dell'azienda che lanciò il famoso Pinguino

Il caso della Nardini di Bassano: c'è stato un lungo periodo in cui le donne venivano liquidate per non allargare la compagine sociale. Poi l'azienda si è aperta anche al ramo rosa

un rischio, ero contrario. Oggi abbiamo tante piccole Rana nel globo, con gli Usa che sono un mercato esplosivo». Lo stabilimento a Chicago l'ha realizzato Gianluca; suo figlio Giovanni, che sta studiando in America, «ci sta aiutando a capirne gusti, cultura, aversità».

I patti di famiglia

Nella storia bicentenaria della Distillerie Nardini di Bassano,

che affondano le radici nel 1779, c'è stato un lungo periodo in cui le donne venivano liquidate per non allargare la compagine sociale. Poi l'azienda si è aperta anche al ramo rosa di famiglia. Ma per gestirlo al meglio, ha firmato nel 2008, i Patti di famiglia.

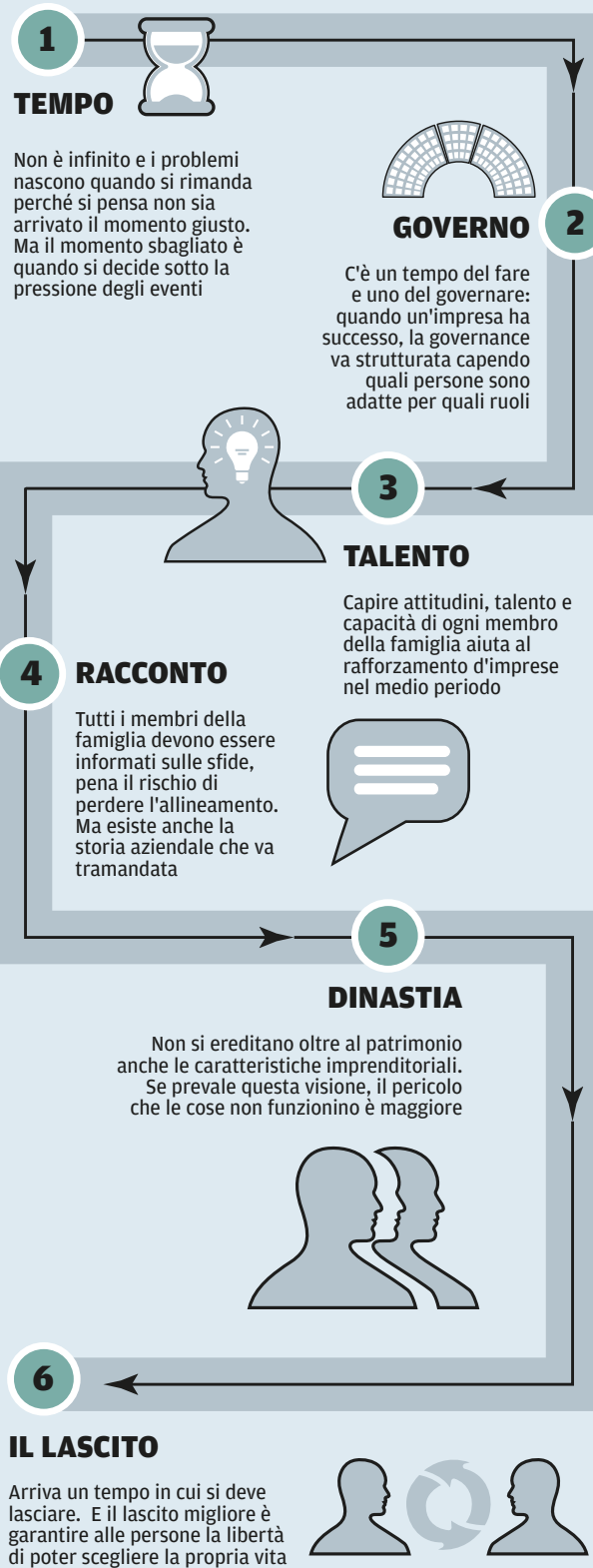
Si tratta di un insieme di regole morali vincolanti per tenere unito il capitale e organizzare l'ingresso dei futuri dirigenti. Regole per le quote (il cognome per esempio non è fonte di diritti acquisiti) ma anche sui requisiti per chi vuole gestire l'azienda: laurea, esperienza all'estero, almeno due lingue straniere. Poi, per scongiurare il rischio di «scismi», sono state codificate anche le modalità che assicurano un diritto di prelazione da parte degli altri membri della famiglia in caso di cessione di quo-

te societarie. Nardini ha così recuperato un'antica tradizione trentina, che è poi è la terra d'origine del fondatore: quella del *maso chiuso*, un patto giuridico che preserva l'indivisibilità giuridica della proprietà agricola.

Un'azienda, molti figli

Addentrarsi nel mondo dei Riello significa entrare in una storia familiare complessa e ramificata. All'inizio furono le Officine Fratelli Riello (Ofri) di Pilade, Giuseppe e Raffaello: era il 1927 e producevano bruciatori. Nacquero così le caldaie a Legnago. Oggi a tenere le redini della Riello Industries ci sono i nipoti di uno dei tre fondatori, Giuseppe: Pierantonio, Andrea, Giuseppe e Nicola, e un suo figlio, un altro Pilade, classe 1932. Mentre le caldaie sono rimaste affare del cugino Ettore e della Riello Group, il cui controllo

LE SEI PAROLE CHIAVE



(a cura di Michele Popolani, consulente di family business)

CRIMASIA

(70%) è però andato al colosso americano Utc. Riello Industries, di cui Pilade è presidente, è invece una company family che spazia dall'energia alla domotica, dalle macchine utensili al private equity. Ogni area (Elettronica, Sistemi, CRD e Investimenti) è nelle mani di uno dei quattro figli di Pilade. «Il segreto è stato anticipare il passaggio generazionale. Ogni figlio ha

espresso la volontà di fare impresa e ha trovato un ambito, secondo passione. Alla base c'è un patto morale più che giuridico, con cui Riello regola la *governance*. Abbiamo risolto un problema non banale», precisa Andrea Riello. «In futuro saranno da determinare nuove *governance*. La linea sarà sempre quella della volontà e mai dell'obbligo».

L'ANALISI / SEGUE DALLA PRIMA PAGINA

SE LA FAMIGLIA
SOFFOCA
L'IMPRESA

Non solo per la famiglia imprenditoriale, ma anche per i lavoratori lì occupati, per le loro famiglie e per il territorio in cui le aziende operano.

La successione ovvero il trasferimento della proprietà e del controllo di un'impresa familiare da una generazione a un'altra, all'interno del ciclo di vita dell'azienda, è l'evento probabilmente più critico. La gestione di tale passaggio contiene, infatti, il rischio concreto di penalizzare la competitività dell'impresa, compromettendo il raggiungimento dell'obiettivo

fondamentale della creazione di valore, che deve invece rimanere immutato rispetto a ogni situazione contingente. Ciò può essere difficile per molte aziende che non sono in possesso delle esperienze e delle informazioni necessarie a gestire il fenomeno. Trasferire da una generazione all'altra il *know how*, le conoscenze e le competenze manageriali acquisite in anni di esperienza è, indubbiamente, un punto di forza delle stesse aziende. Ma, come accade per ogni punto di forza, è necessario riconoscerlo e governarlo nel modo più vantaggioso, per fare in modo che la transizione possa esprimere appieno il proprio potenziale di motore di innovazione e sviluppo.

Ma fino a che punto il destino delle famiglie e delle imprese è indissolubilmente vincolato? C'è il rischio che quest'abbraccio diventi soffocante? La storia e il successo dell'economia nordestina si spiega in buona misura con una «particolare sintonia», con una identità di orizzonte valoriale e di culture del lavoro: la società e l'economia sono andate a braccetto. Anche nell'organizzazione del lavoro, dove tutti i familiari sono stati coinvolti nella gestione del lavoro in azienda. La ricchezza e il benessere che quest'intreccio ha generato sta esattamente in questa sovrapposizione fra famiglia e impresa.

Però nel tempo sono cambiate profondamente le con-

dizioni. La popolazione invecchia progressivamente, le giovani generazioni sono sempre più esigue (tranne che quelle degli immigrati, che non a caso sono gli imprenditori emergenti). La congiuntura economica nazionale e internazionale, poi, aumenta le condizioni di rischio. I figli degli imprenditori, che diminuiscono di numero, sono più istruiti dei loro genitori e tendono a volere realizzare il proprio percorso professionale al di fuori dell'impresa.

Fare l'imprenditore è più l'esercizio di una professione, che la concretizzazione di una vocazione. Il rischio che l'abbraccio fra famiglia e azienda diventi soffocante per l'economia non è, allora,

così distante. In questi anni il tema della continuità d'impresa e del passaggio generazionale è progressivamente cresciuto nella consapevolezza degli operatori, nelle tecniche di aiuto per facilitare il passaggio del testimone, nelle possibili soluzioni finanziarie. Fortunatamente non mancano, in tal senso, i casi di successo dai quali è opportuno apprendere gli aspetti fondamentali e acquisire consapevolezza: 1) prima o poi si dovrà garantire continuità all'impresa passando la mano; 2) le variabili in gioco in questa sfida sono molte e vanno tutte considerate attentamente; 3) la combinazione della obiettiva necessità del passaggio e, d'altra parte, del numero e complessità

dei parametri che lo caratterizzano, configura il passaggio medesimo come un vero e proprio processo articolato, che va pianificato per tempo, secondo schemi rigorosi e costantemente monitorato. Ma al di là delle soluzioni tecniche, si tratta soprattutto di un lavoro culturale e psicologico: aiutare la famiglia a separarsi dalla propria creatura, l'impresa. A lasciarla crescere aprendola a nuove professionalità, aggregandosi ad altre imprese. Come si lascia fare ai figli il proprio percorso. Serve fiducia nel futuro, nelle nuove generazioni di imprenditori. Perché i distacchi fanno bene, aiutano a crescere.

Daniele Marini

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE A CONDUZIONE FAMILIARE

valori assoluti, incidenze e ranking;
imprese attive 3-9 addetti con
imprenditore/titolare responsabile
della gestione*

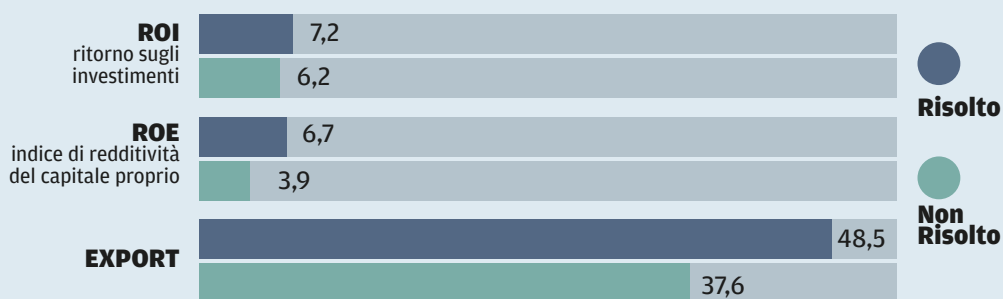
	Imprese interessate da almeno un passaggio generazionale					Totale imprese interessate (2006-2016)	% su TOT	Rank	Totale imprese familiari	%
	Periodo 2006 2011	% su TOT	Periodo 2012 2016	% su TOT	Rank					
FVG	1.761	11,7	2.653	17,7	15	4.414	29,4	1	15.002	2,1
Veneto	7.237	10,1	13.366	18,6	10	20.603	28,7	7	71.774	10,2
Nordest	15.963	9,8	30.700	18,8	1	46.663	28,6	1	162.941	23,1
Italia	64.043	9,1	128.366	18,2	---	192.409	27,3	---	705.697	100
Stima addetti coinvolti da passaggio generazionale	292.192	---	583.661	---	---	877.853	---	---	---	---

*Il responsabile della gestione è l'imprenditore o il socio principale o un altro membro della famiglia proprietaria/controllante
Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confindustria su dati Istat

IL MODELLO DI GOVERNANCE

ESIGENZA DI OBIETTIVITÀ E TEMPESTIVITÀ

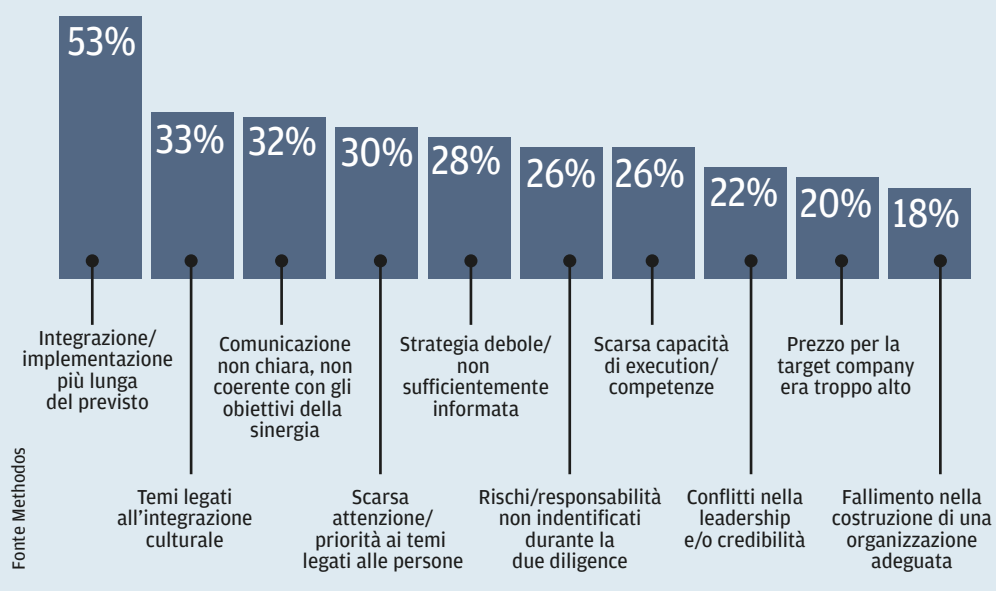
Il modello capitalistico delle medie imprese: performance, passaggio generazionale e peso familiare



fonte: Area Studi Mediobanca

GLI OSTACOLI

I FATTORI CHE CONTRIBUISCONO AL FALLIMENTO DI UNA FUSIONE



Nodi da sciogliere in casa

Alessandro Benetton ci aveva provato assumendo la guida del gruppo veneto a 48 anni di età, dopo otto passati da vicepresidente e dopo aver dimostrato con la 21 Investimenti di essere un imprenditore. Ma, alla sua 21 Investimenti, è dovuto tornare, dopo aver avviato la svolta nel gruppo di famiglia. Delistata e spaccettata, la vecchia Benetton

è in riassetto. E un nuovo abito dovrà vestire anche Edizione Holding, che raccoglie Autogrill, Aeroporti di Roma e le Autostrade d'Italia. Dopo 30 anni (Edizione è stata fondata nel 1986) si è avviata una nuova governance con un Cda con soli quattro membri di famiglia (anziché 8) e il resto esterni. Ma la ricerca di un partner-socio è in corso, non solo per la tessile Be-

netton. Il tema del ringiovanimento è alla porta ma anche, precisa Gilberto Benetton, «lo sviluppo».

Passaggio riuscito invece per il Gruppo del Pinguino. Fabio De' Longhi, figlio del fondatore Giuseppe, è il terzo ceo più performante d'Italia dopo Machionne e Alberto Vacchia (Ima) per la classifica Hbr Italia-Insead: il rendimento per gli azionisti se-

gna +605%, la variazione di capitalizzazione di mercato +2.649 milioni nel 2015.

Non c'erano eredi disponibili invece per il business di Lino Dainese che a fine 2014 ha venduto al *private equity* del Bahrein InvestCorp l'80% del capitale, ritagliandosi a 67 anni un ruolo di innovatore in D-Air Lab. E, anche per il caffè Zanetti, il 2014 è stato l'anno della grande decisione della Borsa. I figli Laura e Matteo, la quarta generazione, sono operativi con ruoli diversi nella Holding ma da tempo l'azienda è nelle mani di manager e «per una questione di continuità aziendale e per dare un futuro solido e pubblico», spiega Massimo Zanetti, è arrivata la quotazione.

Diventare grandi

Si chiama Italia Design Brands la nuova holding che vuole diventare polo di design made in Italy. Nel 2015 ha fatto il suo ingresso nella friulana Gervasoni, i cui fratelli Giovanni e Michele, rappresentano la terza generazione e il cambiamento. Dopo la consegna del timone negli anni 90, l'apertura al design di Paola Navone e la decisione di abbandonare vecchi clienti, modello e produzione per aprirsi al nuovo: mercati, consumatori e contemporaneo. Il salto avviene nel 2015 con l'entrata nel club dei 15 investitori dell'Idb Spa. Oggi Gervasoni ha il 30% della holding che ha appena acquisito i divani Meridiani. Obiettivo: 150 milioni e la Borsa. Oggi Gervasoni ne fattura 25, con Meridiani siamo a quota 42. Il percorso è iniziato.

La sfida è nelle persone

L'udinese Grafiche Tonutti è nata 70 anni fa a Fagagna per mano di Manlio Tonutti. Oggi alla guida c'è la nipote Maria Teresa. Il suo ingresso è coinciso con una fase di rallentamento. Da qui il cambio, che data 2014. Il percorso di rivitalizzazione, per l'azienda che stampa etichette per il beverage e il food, riguarda innovazione e risorse umane. Lean manufacturing innanzitutto, secondo i principi dell'impresa snella, formazione e lavoro di squadra. L'integrazione e la collaborazione tra i 130 dipendenti è stata la svolta più profonda ma anche la meno scontata. Ma ha dato risultati: l'azienda ha chiuso il 2015 con una crescita del 10%. Gli utili hanno reso possibili questi anni investimenti per 3 milioni.

Eleonora Vallin

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Famiglia al comando: Franco, Sergio e Marco Stevanato

“COSTITUZIONE” PER IL CONTROLLO DI STEVANATO

di MATTEO MARIAN

Patti parasociali, certo. Ma anche definizione dei ruoli e delle deleghe nell'ambito della famiglia e ulteriormente dei meccanismi di entrata e uscita dal libro soci. «Ma senza il buon senso, che richiede uno sforzo quotidiano, gli accordi da soli non bastano». Franco Stevanato, classe 1973, è entrato in azienda insieme al fratello Marco nel 1998. Allora Stevanato Group, la multinazionale tascabile di Piombino Dese, fatturava 36 miliardi di lire. Oggi, con ricavi per oltre 337 milioni di euro realizzati per oltre il 90% grazie all'export, è leader internazionale nella produzione di tubofiale per insulina e di contenitori in vetro per uso farmaceutico.

Prima produzione di flaconi

Un'azienda che affonda le sue radici alla fine degli anni Quaranta quando il cavalier Giovanni Stevanato decise di aprire a Venezia il primo laboratorio artigianale «Soffieria Stella», specializzato nella produzione di flaconi. «Bisogna ricordarsi delle origini, dei valori e della fatica. Questo è il filo che durante un passaggio generazionale non deve essere perso», riflette Franco Stevanato che, dopo una laurea in Scienze Politiche all'Università di Trieste e un'esperienza lavorativa al reparto commerciale della Saint Gobain in Francia e di Stevanato Group, oggi è l'amministratore delegato del gruppo che controlla insieme al padre Sergio (che ha la carica di presidente) e al fratello Marco, vice presidente. «Le tensioni sono molte e vanno di pari passo alle responsabilità» prosegue Franco Stevanato. «Ogni giorno bisogna fare di tutto per tenere l'equilibrio e non è facile. La ricetta è il buon senso, perché gli accordi, che è giusto fare, non bastano».

Separare proprietà e gestione
Stevanato Group si è dotato di una *corporate governance* che disciplina la gestione e la direzione del gruppo, separando la proprietà dalla gestione operativa. «Abbiamo definito un equilibrio a tutela dell'azienda e dei 3mila dipendenti che lavorano con noi», spiega l'amministratore delegato del gruppo. Tre i cardini principali: nel consiglio di amministrazione sono presenti cinque componenti indipendenti su un totale di otto membri del Cda; sono stati definiti ruoli operativi e responsabilità; è stato messo a punto un progetto, chiamato «Next generation», nell'ambito del quale, in collaborazione con un prima-

rio studio legale, sono state messe nero su bianco le regole per stabilizzare la *governance* nei futuri passaggi di quote tra i componenti della famiglia. «Si tratta», spiega Franco Stevanato partendo dall'ultimo punto, «di un meccanismo che differenzia il ruolo dell'azionista da quello del *management* e che stabilisce le regole di entrata e uscita dal libro soci e dal cda. In pratica siamo andati a mettere per iscritto eventuali meccanismi di liquidazione delle quote per non rischiare di mettere in ginocchio l'azienda se nel futuro qualche membro della famiglia non sarà più interessato a detenere un pacchetto azionario del gruppo».

L'apertura del capitale sociale, oggi, non è nei progetti. «Non siamo in vendita», ribatte senza esitazioni Franco Stevanato. «Anche se iper sollecitati non siamo interessati. Se si profilerà un'operazione straordinaria di un certo peso per non mettere in difficoltà finanziaria il gruppo le opzioni sono la quotazione in Borsa o altre forme di apertura del capitale». Ma la famiglia

c'è e ci sarà. «Siamo innamorati di Stevanato Group». Quanto al coinvolgimento operativo di esponenti della famiglia Stevanato, così com'è oggi, nella gestione del gruppo anche nel futuro, l'amministratore delegato puntualizza: «Abbiamo 14 stabilimenti con più dipendenti oltreconfine che in Italia. Siamo in continua ricerca delle persone migliori per portare avanti la nostra visione imprenditoriale. Stevanato deve avere un bel disegno e poi inserire le migliori competenze in grado di realizzarlo. Inclusi i membri della famiglia, ma non necessariamente».

Stabilimento in Brasile

A fine 2015 il gruppo contava 2.400 dipendenti; dopo le acquisizioni effettuate a inizio 2016, il numero complessivo degli addetti è salito a oltre 3mila. Stevanato ha stabilimenti produttivi in Italia (Piombino Dese e Latina); in Slovacchia (Bratislava); in Danimarca (Brabrand e Silkeborg); in Messico (Monterrey); in Cina (Zhangjiagang) e sedi commerciali negli Usa, in Cina e Brasile. Attualmente è in fase di costruzione uno stabilimento in Brasile, che sarà operativo dal 2017. Inoltre dopo l'acquisizione delle attività operative del Gruppo Balda, Stevanato vanta stabilimenti anche a Bad Oeynhausen in Germania, a Ontario, Oceanside e Anaheim in California e a Timisoara in Romania.

m.marian@mattinopadova.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I MORSI DELLA RECESSIONE

IL CONTESTO: GIOVANI IN DIFFICOLTÀ

Ires Fvg: under 35, gli anni 2008-2015 hanno portato con sé un calo del 28% degli occupati

UDINE

C'è stato ricambio generazionale nel mercato del lavoro? Tra il 2008 e il 2015, stima l'Ires Fvg, il numero degli occupati segna meno 28% alla riga under 35, è rimasto stabile fino ai 54 anni, è sensibilmente aumentato (più 54%) sopra i 55. Insomma la crisi è caduta sui giovani. In Veneto gli under 35 segnano nel periodo meno 30%, in Fvg meno 32%. Ciò, tenuto conto delle dinamiche demografiche e che il numero dei giovani è sceso del 10,3%, causa bassa natalità. Ma sono cambiate anche due varia-

bili: un tempo si entrava nel mondo del lavoro presto, e si andava in pensione prima. I nuovi contratti del Jobs Act nel 2015 danno però una speranza: sono aumentate le assunzioni anche di under 25 (+159%), e under 30 (+96%) evidenzia Veneto Lavoro. Ma il respiro è debole. «Met-tendo a confronto i dati demografici con i tassi di disoccupazione», spiega Alessandro Russo, ricercatore senior Ires Fvg, «al netto del Trentino Alto Adige che ha un modello di apprendistato alla tedesca, emerge che l'occupazione dei giovani è in difficoltà». «La riforma», prose-

gue Russo, «ha sì premiato nel 2015 anche i giovani, ma se incrociamo questi con i dati Istat emerge una stabilizzazione, non una dinamica di nuovi ingressi». A questo si aggiunge il cambio della decontribuzione, ovvero: la legge di Stabilità 2016 rispetto allo scorso hanno ha previsto meno incentivi. «Il cambio è evidente», concorda Russo, «perché stanno aumentando gli apprendisti (più 4,7% il dato Nordest) che nel 2015 erano scesi (meno 12,8%)». «Per completare il quadro», specifica, «possiamo aggiungere anche i numeri 2016 sul lavoro au-

tonomo. Nel 2015 abbiamo visto crollare le partite Iva, soprattutto nelle donne under 35 e nei settori non tradizionali. Ma nei primi mesi di questo 2016 le partite Iva hanno già ripreso quota». Nel 2015, dato Triveneto, le partite Iva hanno incassato meno 12,4%, meno 28% tra i minori di 35 anni. Insomma: non c'è stata una grande inversione nello stock dell'occupazione. «L'economia non cresce molto e l'aumento dell'età pensionabile non aiuta i giovani a emergere» chiude Russo.

Eleonora Vallin

© RIPRODUZIONE RISERVATA

DI PADRE IN FIGLIO ■ I PERCORSI L'ABC PER RAMPOLLI PREMIARE I TALENTI APRIRE AI MANAGER

Le competenze esterne utili a ingressi più soft in azienda
«Start up, preparazione di alto livello degli imprenditori»

di ELENA DEL GIUDICE

Si eredita la Ferrari e, con essa, l'impresa. Ma il dna dell'imprenditore non è detto segua la strada della genetica. Anche per questo molte imprese si infrangono sull'ostacolo della seconda generazione. Non tutte, fortunatamente. Ma dicono le statistiche che il passaggio generazionale è il principe degli scogli e solo pochi lo scalano indenni.

Quella che si profila oggi è la trasmissione d'impresa delle aziende fondate dagli imprenditori che hanno cavalcato il boom degli anni Sessanta, quando era sufficiente avere competenza, una buona idea e un buon prodotto, per fondare un'azienda nello scantinato di casa. Un piccolo "cuore" d'impresa che, progressivamente, è andato crescendo trasformando l'azienda in azienda,

Pmi e, magari, grande impresa. Il miracolo del Nordest, insomma.

E oggi? Oggi le statistiche ci dicono che, nelle imprese italiane definite "familiari", un imprenditore su 4 ha superato i 70 anni. Nel volgere di poco, dunque - lo dice l'Istat - circa il 18 per cento delle aziende dovrà affrontare la successione. Mentre sempre le statistiche ci dicono che solo il 13 per cento delle aziende sopravvive alla terza generazione.

Sette errori da evitare

Perché? Magari perché incapano in uno o più dei sette errori che si compiono in queste circostanze, o violano uno dei sette principi generali che, ricorda il professor Alessandro Minichilli, sono utili «per affrontare al meglio il processo di trasmissione di beni e saperi». I sette capisaldi sono: distinguere l'impresa dalla famiglia, applicare un si-

stema di governance moderno, premiare le competenze, definire un quadro di regole condivise, prepararsi all'imprevisto, privilegiare una prospettiva di processo e coinvolgere attori terzi.

Una ricerca condotta da Italia Startup (che ci ha gentilmente concesso la "Check list" per aspiranti imprenditori), mette in luce che oggi l'imprenditore deve avere una grande professionalità maturata per anni in un settore specifico. Occorre cioè essere i più bravi in qualcosa di particolare, avere una grande passione. L'idea non basta: «Genius is one percent inspiration, ninety nine percent perspiration», diceva Thomas Edison. «Uno studio condotto dalla Kauffman Foundation e basato su interviste effettuate a 549 founder di startup di successo negli Stati Uniti conferma quanto detto. Il profilo che emerge dalla ricerca evidenzia come i

CHECK-LIST PER ASPIRANTI IMPRENDITORI

(scritta da Seth Kravitz, imprenditore seriale americano, e pubblicata da Ideastartup)

Di seguito la lista con le 20 domande scomode che dovrete porvi

- ✓ Sono disposto a perdere tutto.
- ✓ Accetto il fallimento.
- ✓ Sono sempre disposto a fare il lavoro noioso.
- ✓ Riesco a reggere l'idea di vedere i miei sogni cadere a pezzi.
- ✓ Anche se sto vomitando le budella con l'influenza e mia madre è morta la scorsa settimana, non c'è niente che mi impedirà di andare a lavoro.
- ✓ La mia relazione/matrimonio è forte, nessun lavoro eccessivo potrebbe mai danneggiarla/o.
- ✓ La mia famiglia non ha bisogno di un mio reddito.
- ✓ Questo è un mondo connesso e non ho bisogno di tempo per me stesso. Voglio essere raggiungibile 24 ore su 24 dai miei dipendenti, clienti e partner commerciali.
- ✓ Mi piace l'instabilità e sto a mio agio nell'incertezza.
- ✓ Posso fare a meno di una vacanza per anni.
- ✓ Accetto il fatto che a non tutti possano piacere le mie idee e che molte di esse siano spazzatura.
- ✓ Se mi metto in affari con amici o famigliari, accetto il fatto che potrei rovinare i rapporti per sempre se le cose finiscono male.
- ✓ Non ho problemi di ansia e so gestire lo stress con facilità.
- ✓ Sono disposto a licenziare chiunque, non importa chi - amici, fratelli, famigliari, persone che potrebbero finire senza casa, o qualsiasi altro degli infiniti e orribili casi che i capi di tutto il mondo si trovano ad affrontare innumerevoli volte.
- ✓ Sto a mio agio con il fatto di ritrovarmi socialmente isolato e lontano dai miei amici quando ci sono picchi di lavoro.
- ✓ Amo gli oppositori e non sono disposto a rinunciare quando un familiare, un amico, un cliente, un socio, o chiunque altro, dice che la mia idea/prodotto/servizio fa schifo e non funzionerà mai.

nuovi imprenditori in Italia siano radicalmente diversi dal cliché del giovane inesperto e ambizioso, nonché dal fondatore di imprese tipico del boom economico» commenta Marco Bicocchi Pichi, presidente di Italia Startup. «I nuovi founder hanno una preparazione di alto livello, messa a disposizione dell'economia del Paese». Osservando più da vicino il livello di formazione accademica, si scopre che

il 33,5 per cento dei nuovi imprenditori ha concluso un lungo percorso di studi con una laurea di secondo livello.

Master in tasca

Il 32,9 per cento ha conseguito un master ed è presente anche una nicchia di PhD (5,2 per cento dei founder), «un aspetto fortemente differenziante rispetto allo stereotipo che vorrebbe lo startupper molto giovane, certamente con lumi di ge-

nialità, ma senza un'esperienza corposa in ambito aziendale. Questo spaccato mostra invece un pool di "neo" imprenditori con una preparazione corposa dal punto di vista accademico e di esperienza nel proprio settore, una valorizzazione che si riflette nel fatto che in azienda vengano organizzati momenti di formazione interna per un periodo più lungo di 40 ore a dipendente per quasi un terzo del-



usura

racket

mafia

criminalità

Sportello legalità
in collaborazione con le Camere di commercio di Trieste e Gorizia

Piazza della Borsa 14 - Trieste, **stanza 220** - II° piano

MARTEDÌ 9.00 - 12.00 e **GIOVEDÌ** 9.00 - 12.00

tel. 040 6701334 - cell. 360 1039941

sportello.legalita@ts.camcom.it





SERVIZIO S.O.S. GIUSTIZIA

Il servizio "S.O.S. Giustizia - Servizio di ascolto e di assistenza alle vittime della criminalità organizzata" nasce nel 2010 per rendere più organica la risposta di aiuto di Libera soprattutto in quattro ambiti: sostegno e aiuto a vittime o possibili vittime di usura e alle vittime del racket delle estorsioni, accompagnamento ai familiari delle vittime di mafie nella burocrazia amministrativa e nella complessa legislazione in materia, accompagnamento nel difficile percorso della denuncia di quanti sono a conoscenza di fatti criminali.

Attraverso gli sportelli Sos Giustizia, da ottobre 2012, opera sull'intero territorio nazionale la Fondazione Antiusura "Interesse Uomo", il cui intervento ci permette di aiutare "concretamente", con prestazioni di garanzia su prestiti bancari, quanti, in possesso dei requisiti previsti dalla legge, sono a rischio usura perché impossibilitati ad accedere al credito ordinario.

Oltre a ciò è possibile assistere e sostenere con un supporto di consulenza giuridica, legale e psicologica, le persone a rischio di usura e accompagnare alla denuncia in modo discreto e riservato le vittime che decidono di compiere questo passo.