



Interesse Nazionale
Novembre 2020

Il passaggio generazionale in Italia

a cura di
Intesa Sanpaolo

per Aspen Institute Italia

Piazza Navona, 114

00186 - Roma

Tel: +39 06 45.46.891

Fax: +39 06 67.96.377

Via Vincenzo Monti, 12

20123 - Milano

Tel: +39 02 99.96.131

Fax: +39 02 99.96.13.50

www.aspeninstitute.it

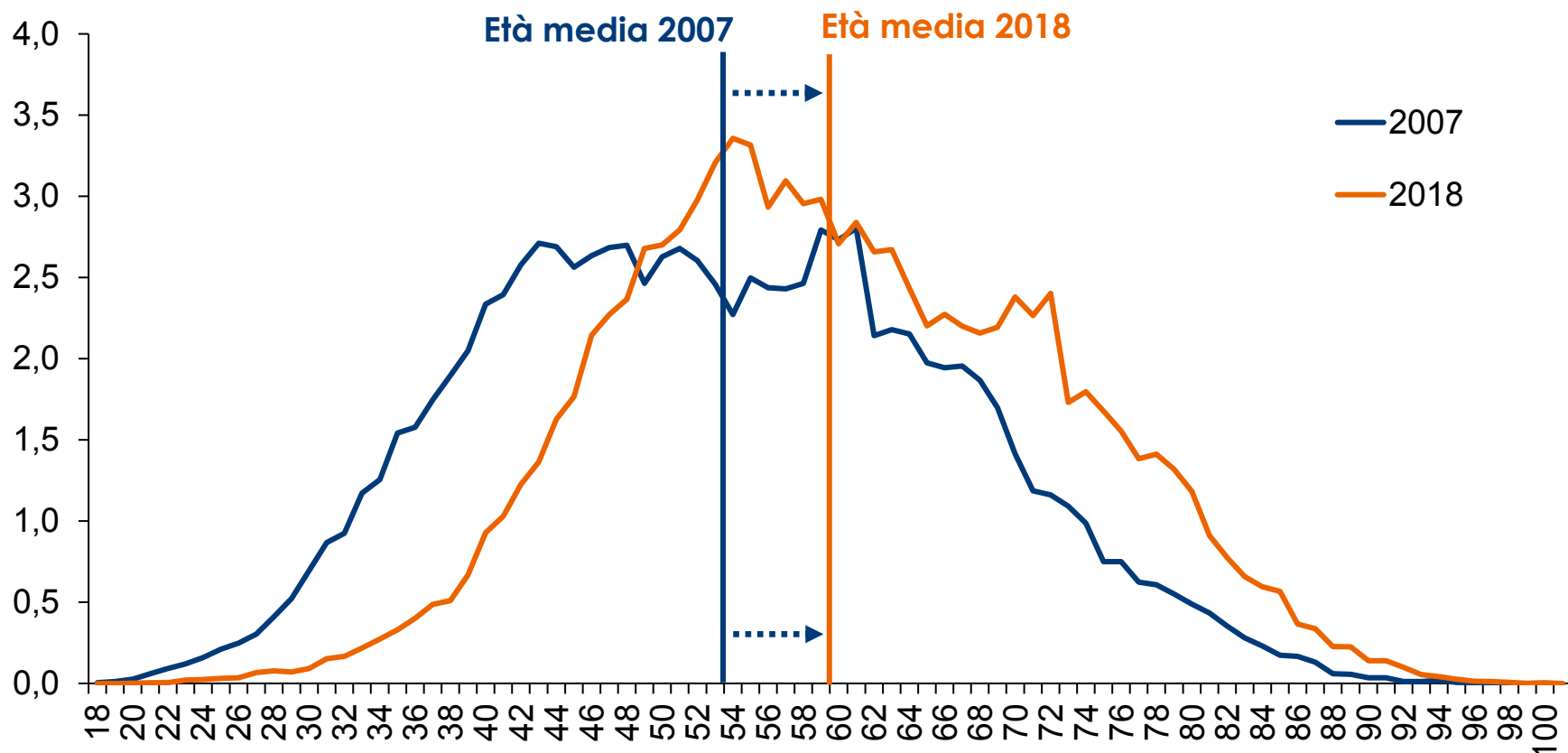
Introduzione

- **Il passaggio generazionale ha un'importanza strategica per la conservazione e il futuro del patrimonio industriale italiano.** A rischio la continuità di intere filiere produttive composte da numerose PMI.
- Le discontinuità legate a **trasformazione digitale** e **transizione ambientale** richiedono flessibilità e multidisciplinarietà proprie delle nuove generazioni.
- **Più che di passaggio generazionale si dovrebbe parlare di affiancamento generazionale**, inteso come un periodo di convivenza di diverse generazioni.
- E' necessario adottare strategie affinché il passaggio generazionale preservi la continuità aziendale e diventi **un'opportunità di trasferimento, non solo di quote e/o cariche, ma anche di know-how e di valori.**
- **Il processo è più complesso nelle imprese familiari in cui le dinamiche personali e affettive possono incidere sugli aspetti economici** (in Italia l'85% delle aziende).

L'età media dei capi azienda è in aumento

L'età media dei capi è passata da 53 anni nel 2007 a 60 anni nel 2018.

Distribuzione dei capi azienda per età (% sul totale, età indicata in ascissa)

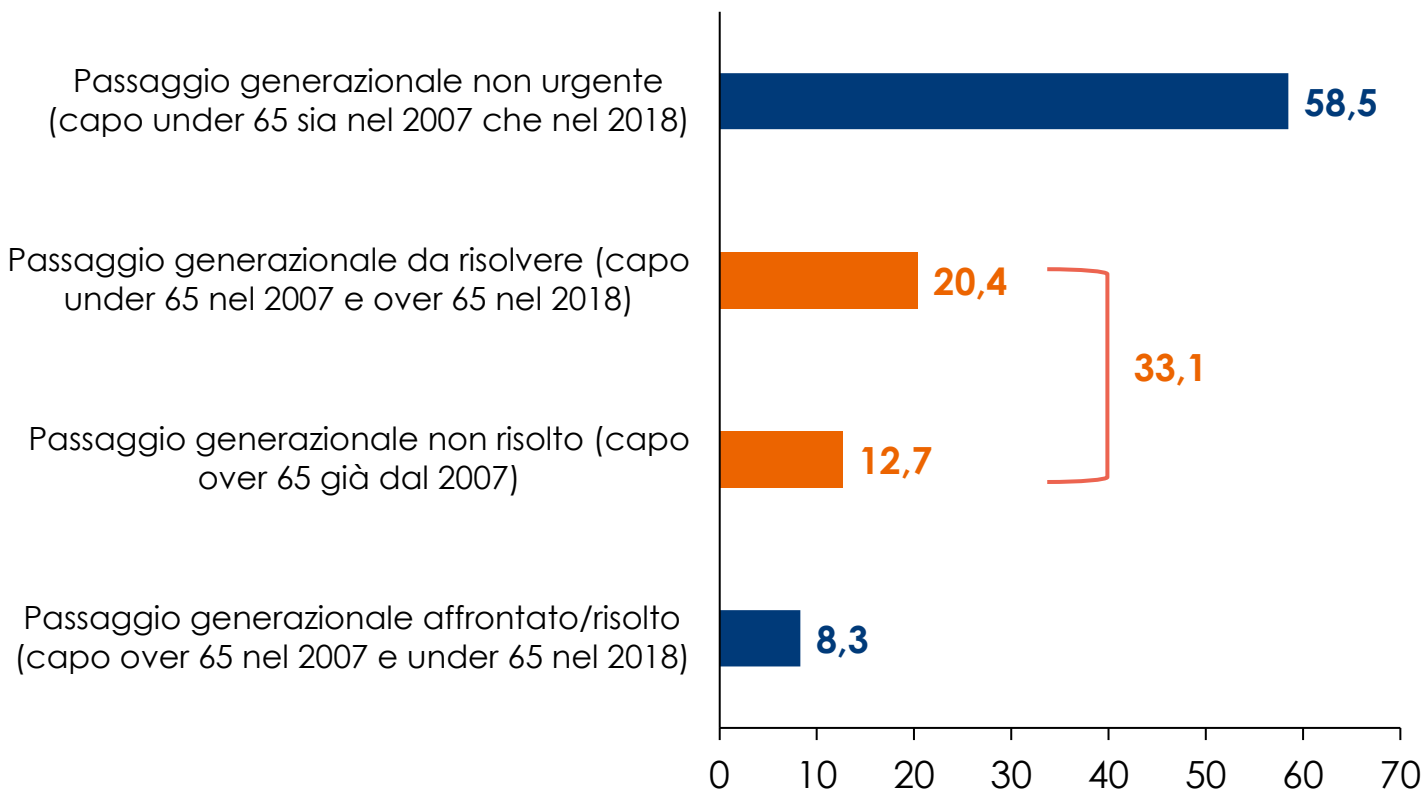


Nota: campione di 42.137 imprese manifatturiere per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved relativi sia al 2007 che al 2018.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Quanto è urgente in Italia il ricambio generazionale?

Circa il **33% delle imprese manifatturiere** deve affrontare il tema del passaggio generazionale, dal momento che ha un **capo over 65**.

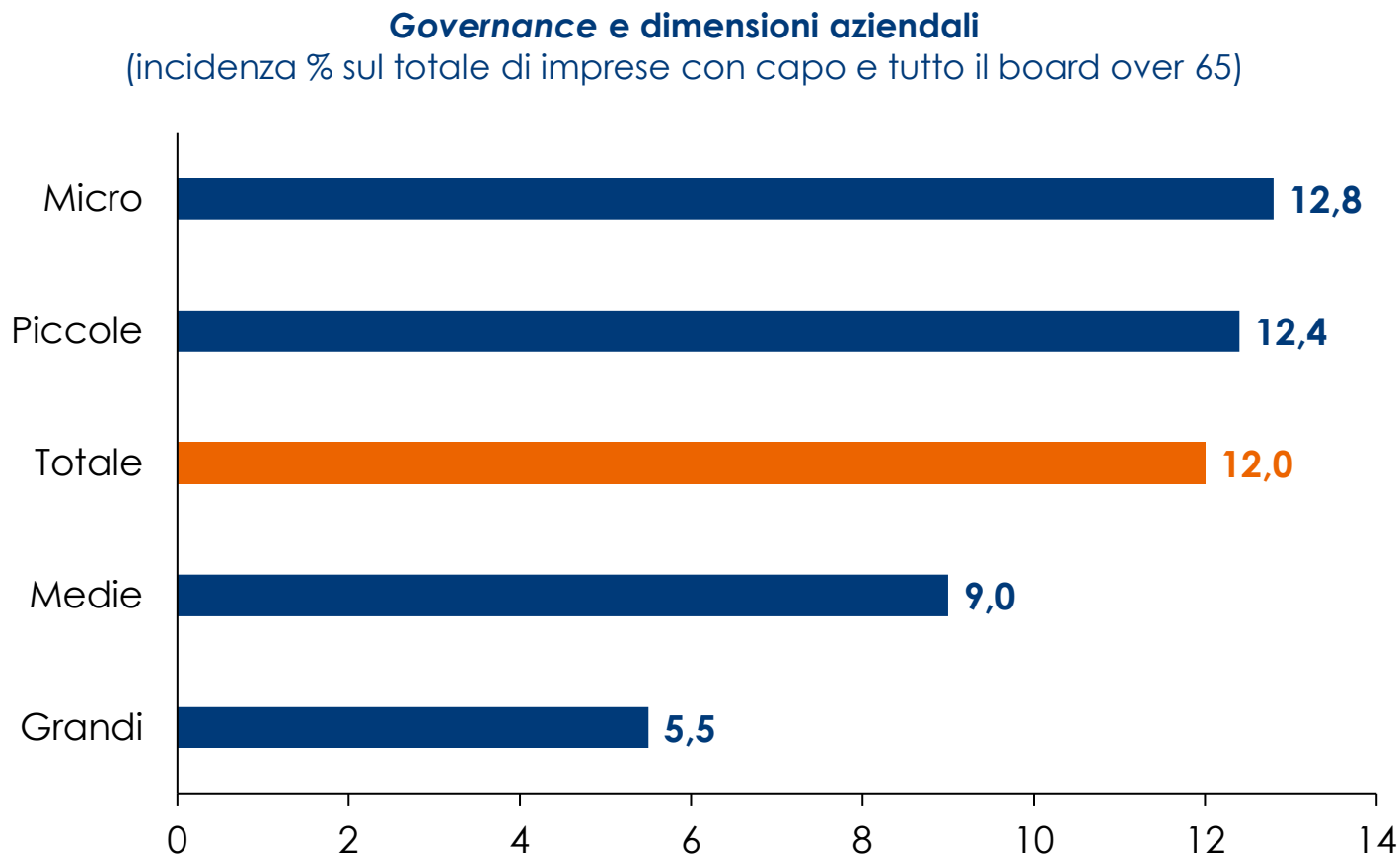
Attuale posizione dell'azienda in tema di passaggio generazionale (% su totale campione)



Nota: campione di 42.137 imprese manifatturiere per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved relativi sia al 2007 che al 2018.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Più interessate le imprese di dimensioni minori...

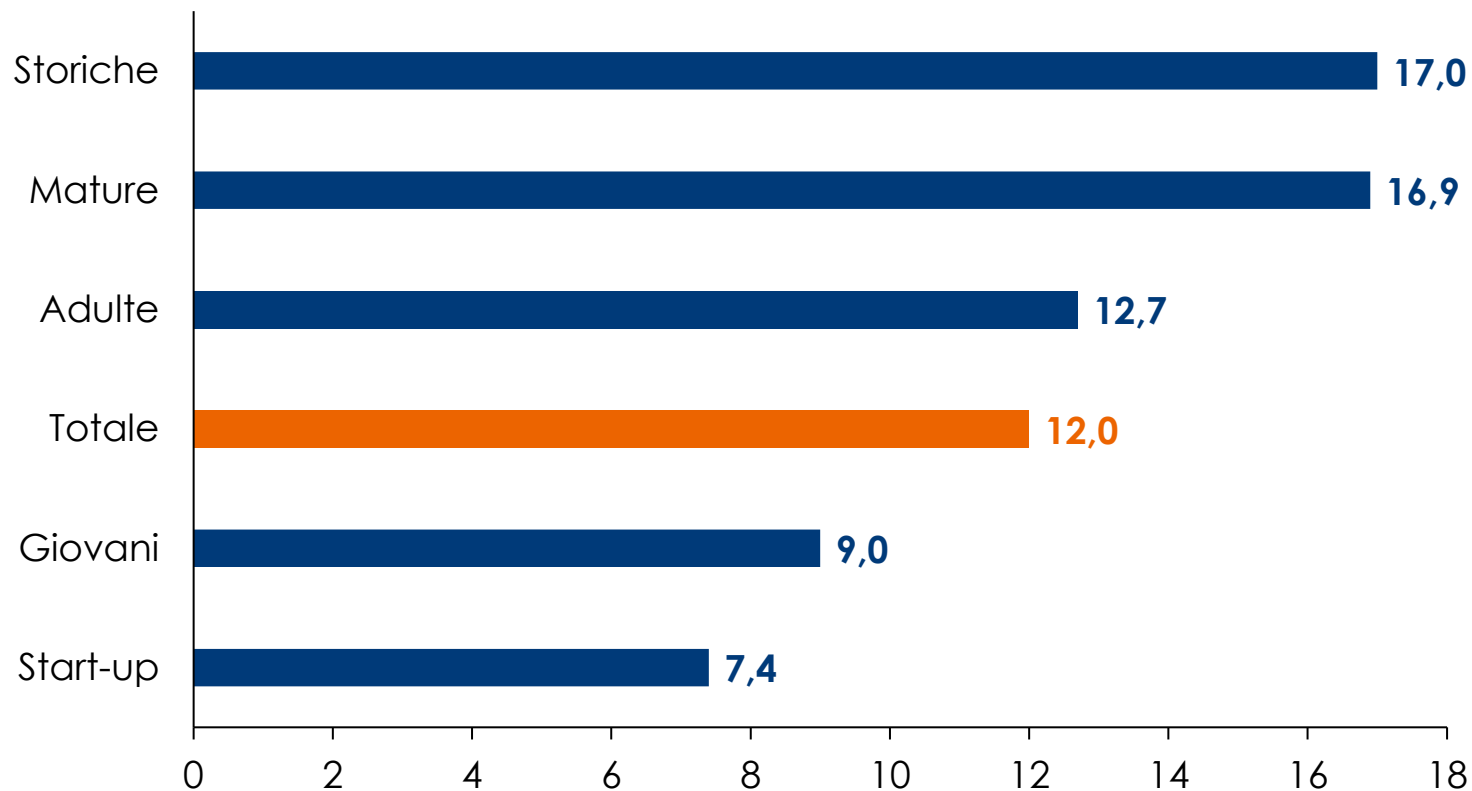
Il **12% delle imprese** ha l'intero board composto da **amministratori over 65**.



Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 8.679 con capo e tutto il board over 65. In base ai dati di fatturato 2018, sono state considerate "grandi" le imprese con più di 50 milioni di euro di fatturato, "medie" le imprese con fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro di fatturato, "piccole" tra 2 e 10 milioni di euro e "micro" sotto i 2 milioni di euro. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved.

...di più antica costituzione...

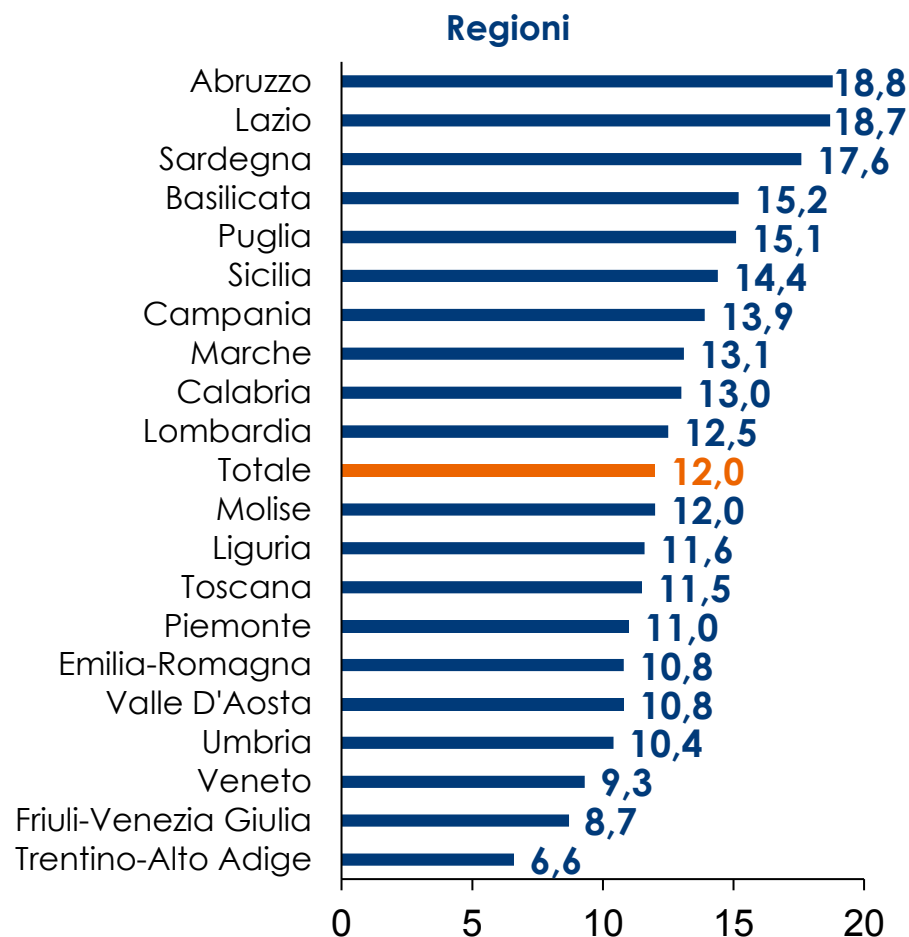
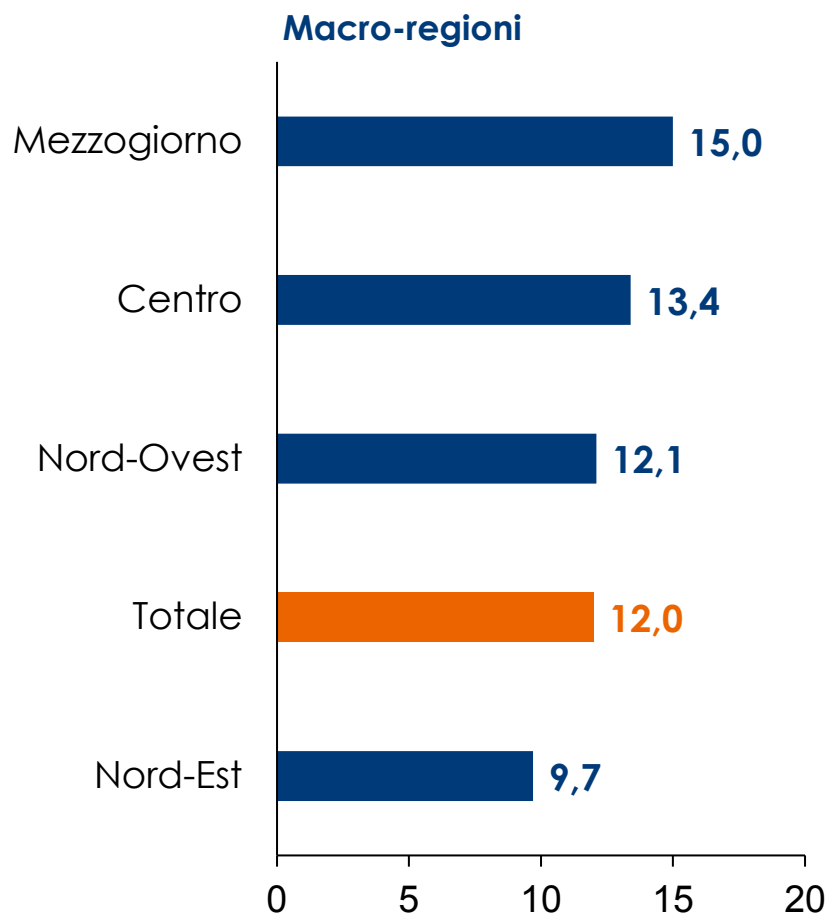
Governance e anno di costituzione dell'azienda
(incidenza % sul totale di imprese con capo e tutto il board over 65)



Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 8.679 con capo e tutto il board over 65. La classificazione in base all'età di costituzione dell'impresa considera "storiche" le imprese nate prima del 1980, "mature" le imprese nate tra il 1980 e il 1989, "adulte" le nate tra il 1990 e il 1999, "giovani" le nate tra il 2000 e il 2009 e "start-up" dal 2010 in poi.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

...e localizzate nelle regioni del Centro-Sud

Governance e territorio (incidenza % sul totale di imprese con capo e tutto il board over 65)

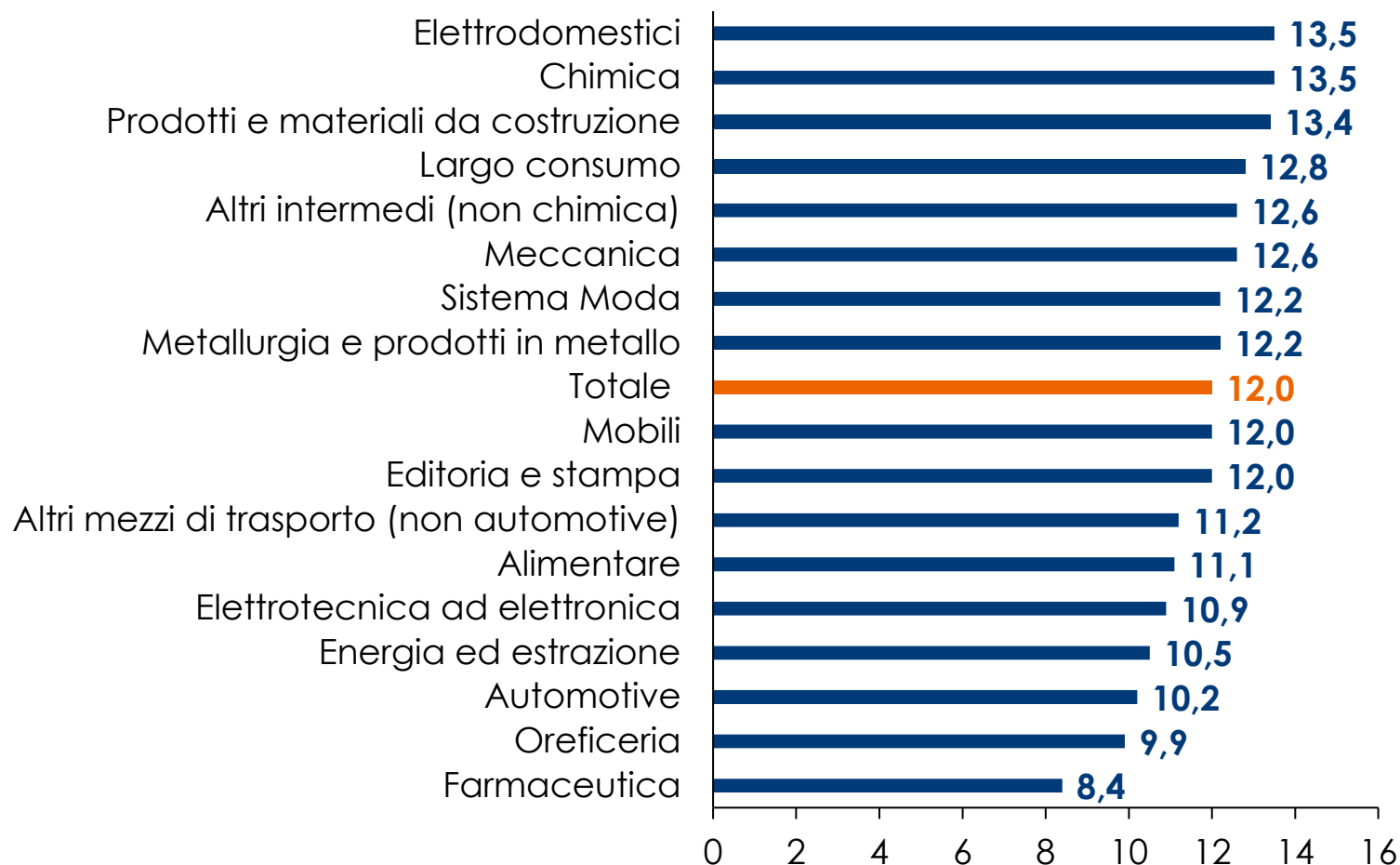


Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 5.109 con capo under 40, 20.374 con capo over 65 e 8.679 con capo e tutto il board over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Differenze settoriali contenute, con poche eccezioni

Governance e settore economico dell'azienda

(incidenza % sul totale di imprese con capo e tutto il board over 65)

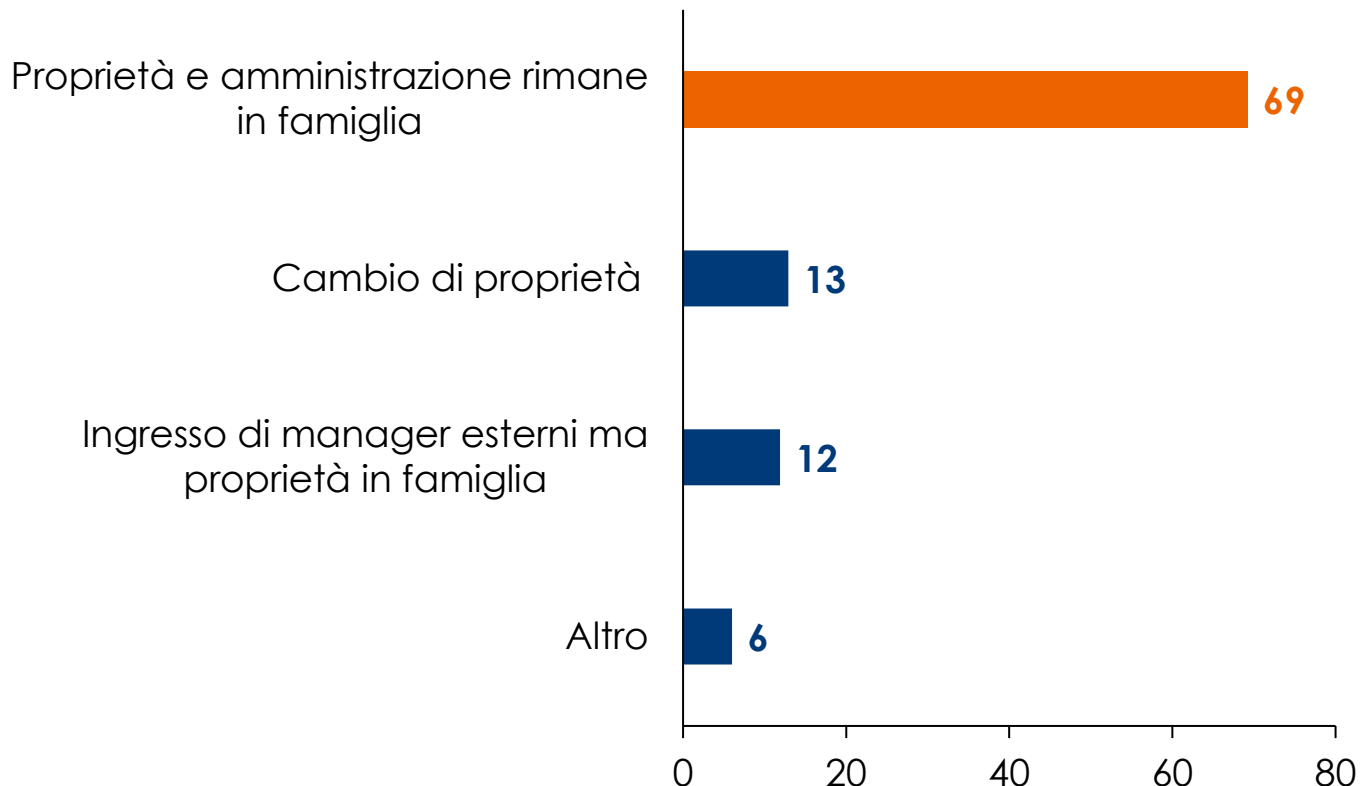


Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 8.679 con capo e tutto il board over 65.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Come avviene il passaggio generazionale in Italia? La via interna è quella più praticata...

Tipologie di passaggio generazionale praticate dalle imprese
(% sul totale)



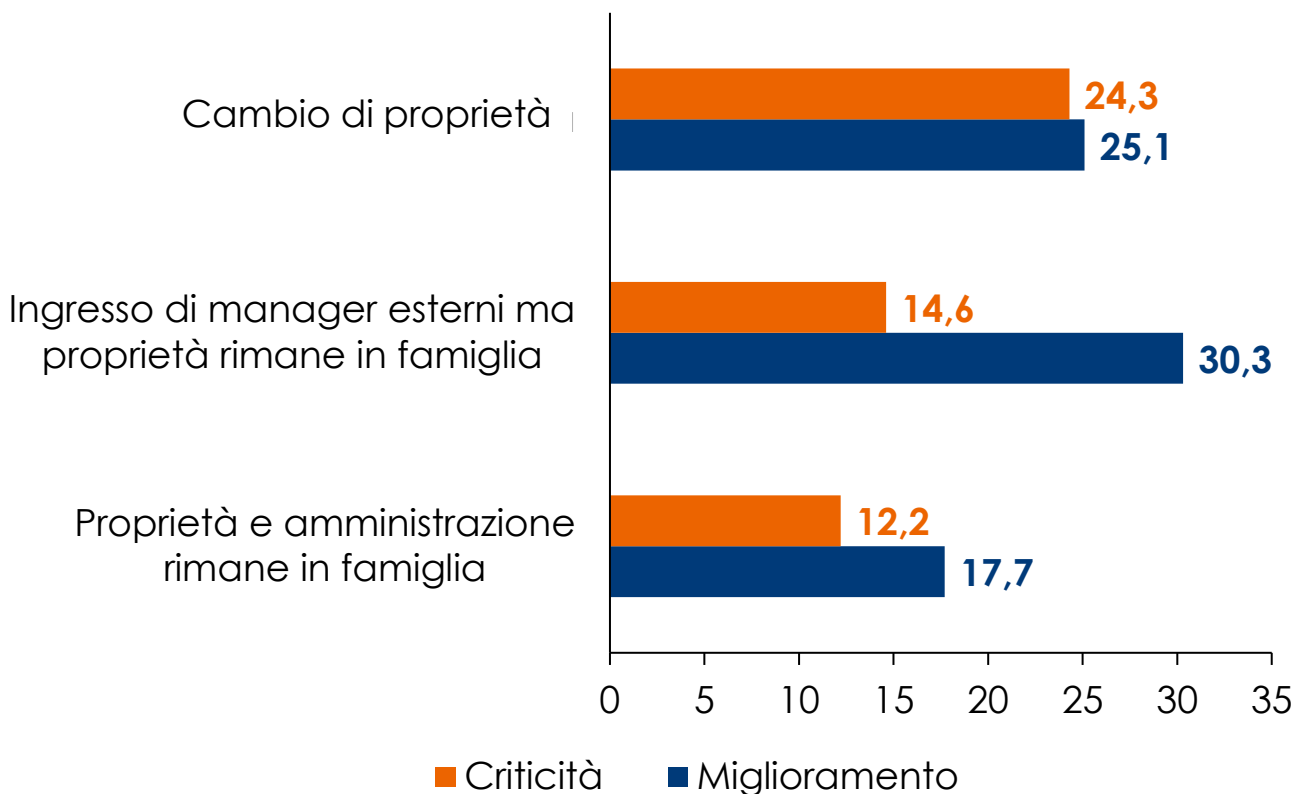
Domanda: tipologie di passaggio generazionale: A. Sia la proprietà che l'amministrazione rimane in capo alla famiglia; B. Cambio di proprietà dell'impresa; C. Ingresso di manager esterni in amministrazione, ma la proprietà rimane in capo alla famiglia; D. Altro.

Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

...ma l'ingresso di manager esterni porta maggiori ritorni in termini di competitività

La percentuale di imprese nelle quali si è osservato **un miglioramento competitivo** è sempre superiore a quella che riscontra **criticità**, in tutte le tipologie di passaggio generazionale e, in particolare, quando subentrano manager esterni.

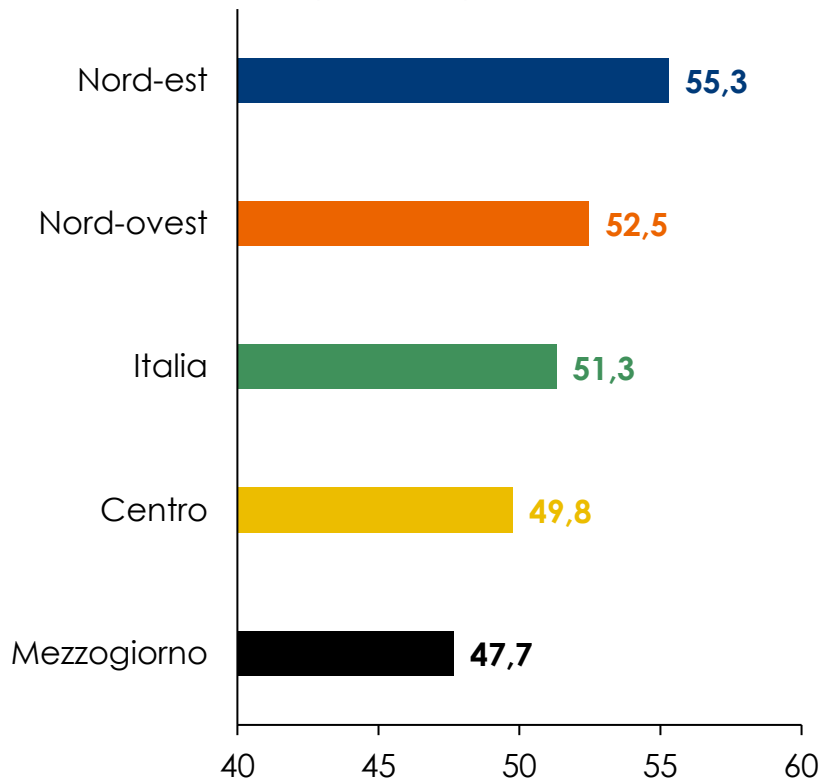
Percezione dei gestori sull'efficacia del passaggio generazionale nelle imprese clienti
(quota %)



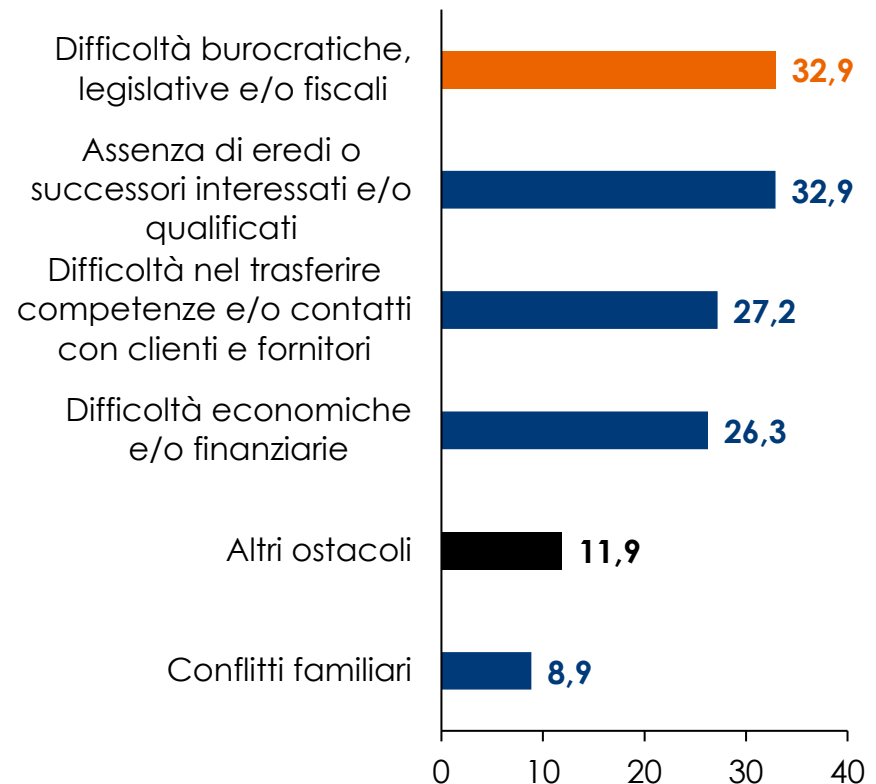
Ostacoli per la metà delle imprese nel passaggio generazionale

Tra gli ostacoli più ricorrenti: **burocrazia e fisco**, **assenza di successori** interessati o qualificati e **difficoltà nel trasferire competenze**.

Aziende che hanno rilevato ostacoli nel passaggio generazionale
(quota %)



Principali ostacoli rilevati nel passaggio generazionale (in % imprese che hanno incontrato ostacoli; possibile più di una risposta)



Nota: in blu gli ostacoli di carattere interno.

Fonte: Istat, Censimento permanente Imprese, 2018

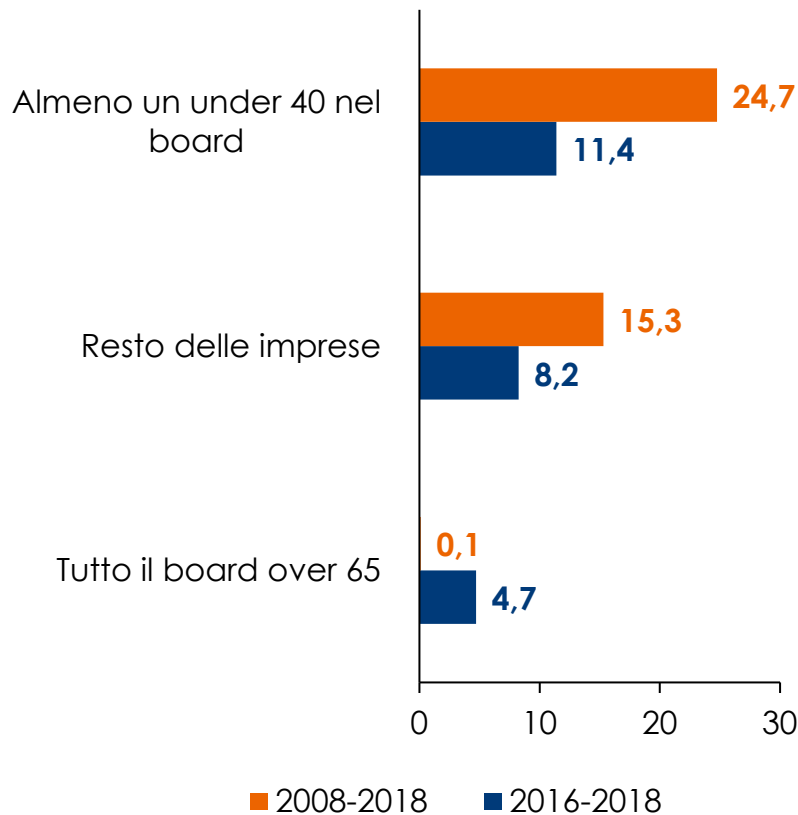
Dai giovani maggior propensione all'innovazione e al green...

- Sono più di mezzo milione le imprese guidate da giovani con meno di 35 anni oggi presenti in Italia. E' un numero importante, **pari all'8,7% di tutto il sistema produttivo nazionale**.
- Le imprese giovanili mostrano una buona **proiezione all'innovazione**, che si può cogliere anche guardando la partecipazione dal punto di vista delle **start-up innovative**: quasi una impresa su 5 (il **18%**, per poco meno di 2.100 unità su un totale di oltre 11 mila unità) è a **prevalenza giovanile**.
- Anche dal punto di vista **dell'economia "verde"**, tanti giovani imprenditori investono in tecnologie, prodotti e servizi a minor impatto ambientale: secondo la rilevazione effettuata da Unioncamere a fine settembre 2020, tra le imprese giovanili manifatturiere, **il 47% ha investito nella green economy** nel passato triennio, contro il 23% delle altre imprese.

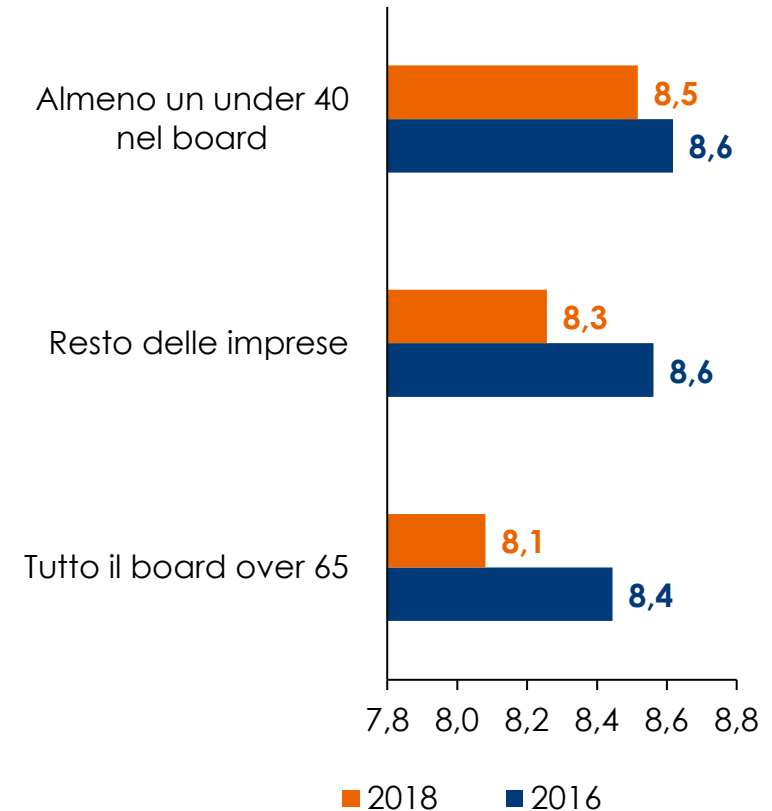
Fonte dei dati di questa slide: Unioncamere- Assemblea del 21 ottobre 2020 su dati InfoCamere, Movimprese

...e nuove energie per spingere crescita e redditività

Evoluzione del fatturato
(variazione %; mediana)



EBITDA Margin
(%; mediana)



Nota: campione di 72.552 imprese manifatturiere, di cui 8.679 con capo e tutto il board over 65 e 14.601 con almeno un under 40 nel board. La presenza di under 40 nel board ha effetti positivi sulla crescita in ogni classe di età delle imprese: ad esempio nelle imprese storiche la crescita del fatturato nel 2016-18 è stata pari all'8,4% per le aziende con almeno un giovane nel board vs il 4,6% per le imprese con tutto il board composto da over 65. Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Conclusioni

- La **tendenza a rimanere alla guida delle imprese oltre l'età pensionabile** e un certo **immobilismo in termini di ricambio generazionale** hanno portato l'età media di chi guida le aziende ad aumentare notevolmente negli ultimi anni.
- **La crisi in corso può rappresentare un fattore di accelerazione del cambiamento**, rendendo più urgente il coinvolgimento delle nuove generazioni, l'ingresso di manager esterni o anche il consolidamento e l'aggregazione di imprese.
- La multidisciplinarietà delle nuove generazioni può favorire il **riposizionamento competitivo** delle imprese **in chiave digitale e green**. Le imprese giovanili presentano, infatti, una propensione maggiore all'innovazione e alla green economy, nonché migliori performance economico-reddituali.
- **Un'impresa italiana su due incontra ostacoli** nel passaggio generazionale, soprattutto di carattere interno. Vanno pensate iniziative ad hoc, anche con l'ingresso temporaneo di figure terze (manager o professionisti) o con percorsi di formazione mirati per capoazienda e nuove generazioni.
- E' importante pensare a **politiche industriali** per favorire e gestire concretamente la transizione, anche nell'ottica di accedere ai **fondi Next Generation EU**.

Importanti comunicazioni

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo S.p.A. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo S.p.A. affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo S.p.A.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo S.p.A. e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.

Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

Intesa Sanpaolo S.p.A. e le altre società del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo (di seguito anche solo "Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo") si sono dotate del "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231" (disponibile sul sito internet di Intesa Sanpaolo, all'indirizzo: <https://group.intesasanpaolo.com/it/governance/dlgs-231-2001>) che, in conformità alle normative italiane vigenti ed alle migliori pratiche internazionali, include, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, ivi compresi adeguati meccanismi di separazione organizzativa, noti come Barriere informative, atti a prevenire un utilizzo illecito di dette informazioni nonché a evitare che gli eventuali conflitti di interesse che possono insorgere, vista la vasta gamma di attività svolte dal Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, incidano negativamente sugli interessi della clientela.

In particolare, l'esplicitazione degli interessi e le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse – facendo riferimento a quanto prescritto dagli articoli 5 e 6 del Regolamento Delegato (UE) 2016/958 della Commissione, del 9 marzo 2016, che integra il Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione sulle disposizioni tecniche per la corretta presentazione delle raccomandazioni in materia di investimenti o altre informazioni che raccomandano o consigliano una strategia di investimento e per la comunicazione di interessi particolari o la segnalazione di conflitti di interesse e successive modifiche ed integrazioni, dal FINRA Rule 2241, così come dal FCA Conduct of Business Sourcebook regole COBS 12.4 – tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli Emittenti di strumenti finanziari, e le loro società del gruppo, nelle raccomandazioni prodotte dagli analisti di Intesa Sanpaolo S.p.A. sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo S.p.A. all'indirizzo <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>. Tale documentazione è disponibile per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta al Servizio Conflitti di interesse, Informazioni privilegiate ed altri presidi di Intesa Sanpaolo S.p.A., Via Hoepli, 10 – 20121 Milano – Italia.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures/archivio-dei-conflitti-di-interesse> ed aggiornate almeno al giorno prima della data di pubblicazione del presente studio. Si evidenzia che le disclosure sono disponibili per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta a Intesa Sanpaolo S.p.A. – International Research Network, Via Romagnosi, 5 - 20121 Milano - Italia.

A cura di:

Gregorio De Felice, *Chief Economist & Head of Research*
Intesa Sanpaolo SpA