

Il Mandato della Seconda Generazione: dalla crisi di redditività alla reinvenzione strategica nelle PMI familiari italiane

Stefano Breda e Pasquale Cirri*

ABSTRACT

Il documento affronta la crisi terminale delle PMI familiari, sintomo di un modello di business esaurito. L'erosione della redditività spinge all'adozione di tre "placebo strategici" che accelerano la capitolazione. Questi includono l'efficienza (lavorare gratis), la crescita ("farsi spremere"), e la successione (ignorare il futuro). Il vero mandato è orchestrare una "discontinuità controllata", rifondando il modello di valore (es. ingredient branding) e trasformando la leadership in "Chief Market Officer".

INTRODUZIONE: UN IMPERATIVO STRATEGICO NELL'ERA DELLA DISCONTINUITÀ

La presente analisi offre una diagnosi della crisi strutturale e silenziosa che affligge il cuore del sistema produttivo nazionale: la progressiva e inesorabile erosione della redditività nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) manifatturiere a conduzione familiare del Nord Italia. Questo fenomeno non è una turbolenza congiunturale, ma il sintomo terminale di un modello di business che, pur avendo garantito decenni di prosperità, è oggi strategicamente obsoleto. Le pressioni macroeconomiche, la trasformazione delle filiere globali e l'imminente precipizio demografico convergono in una "tempesta perfetta" che minaccia la sopravvivenza di un intero tessuto imprenditoriale con una sconfitta silenziosa, una lenta capitolazione di mercato.

La tesi centrale di questo saggio è che il passaggio generazionale, troppo spesso interpretato come una mera formalità successoria da gestire con un approccio legale e fiscale, deve essere invece riconosciuto per ciò che è realmente: un imperativo strategico e un'opportunità irripetibile. Per la seconda generazione, questo non è un momento di continuità, ma una chiamata alla discontinuità controllata. La reinvenzione non è un'opzione, ma l'unica via per evitare l'irrilevanza strategica.

Il "mandato della seconda generazione" è dunque chiaro e non più differibile: orchestrare una profonda reinvenzione strategica. Significa avere il coraggio di abbandonare il modello dei fondatori, basato sulla subfornitura e sulla logica della sopravvivenza, per guidare l'impresa verso un nuovo paradigma fondato sulla creazione di valore distintivo, sulla costruzione di un brand autonomo e sulla diversificazione intelligente dei canali di accesso al mercato. La sfida non è ereditare un'azienda, ma reinventarla.

* PhD in Publishing Studies at Bocconi University, specializing in Stats Economics. Correspondence should be sent to Publishing Studies, 133 W 120th Street London, England. Email: p.cirri@ecojournaluk.edu

I. L'ANATOMIA DELLA CRISI: PRESSIONI STRUTTURALI SUL MODELLO DI BUSINESS FAMILIARE

La crisi di marginalità che colpisce le PMI familiari non è un fenomeno ciclico, ma il risultato di una convergenza di pressioni esterne, di natura macroeconomica e di filiera, e di vulnerabilità interne, endemiche del modello di controllo familiare. Dissezionare questa duplice natura è il primo passo per delineare una via d'uscita strategica.

A. Venti contrari macroeconomici e di filiera

Il contesto operativo in cui le PMI italiane si muovono è stato descritto come "inospitale". Fattori sistemici come una pressione fiscale tra le più elevate d'Europa, un alto costo del lavoro e una persistente stretta creditizia creano un ambiente che soffoca la crescita e l'innovazione.

Questa situazione genera un circolo vizioso letale:

1. La bassa redditività, causata dalla competizione sui prezzi, genera un flusso di cassa operativo insufficiente.
2. L'incapacità di generare cassa rende l'azienda un soggetto a rischio per il sistema bancario, limitando l'accesso al credito.
3. La mancanza di capitali esterni impedisce gli investimenti in innovazione di prodotto e di processo, unica via per differenziarsi e ricostruire la marginalità.
4. Priva di leve di differenziazione, l'azienda è costretta a competere nuovamente sul prezzo, erodendo ulteriormente i margini e perpetuando il ciclo.

A questo quadro si aggiunge un cambiamento strutturale nei rapporti di forza lungo la filiera. Il potere contrattuale si è spostato inesorabilmente a valle, verso i grandi clienti industriali e, soprattutto, la Grande Distribuzione Organizzata (GDO). L'ascesa delle private label ha trasformato i distributori da clienti a concorrenti diretti, che esercitano una pressione immensa sui prezzi dei loro fornitori. In questo scenario, il produttore rischia di essere ridotto a un "mero esecutore", un terzista glorificato che finanzia la crescita dei propri clienti con la propria redditività.

B. Il paradosso del controllo familiare: tra resilienza e rigidità

La natura familiare di queste imprese presenta una dicotomia fondamentale. Da un lato, esse dimostrano una notevole solidità patrimoniale e una superiore capacità di "resistenza all'evento avverso". La loro logica di gestione, orientata alla continuità e alla salvaguardia del patrimonio, le ha rese più resilienti durante le crisi.

Dall'altro lato, questa stessa forza può trasformarsi in una trappola. La resilienza patrimoniale consente all'impresa di tollerare periodi prolungati di bassa performance, attingendo a riserve accumulate o accettando una remunerazione del capitale inferiore alle medie di mercato. Mentre un'azienda a proprietà diffusa sarebbe costretta dagli investitori a ristrutturare, la famiglia può posticipare decisioni strategiche difficili, mascherando debolezze strutturali e ritardando un inevitabile punto di rottura. Questa convergenza di pressioni esterne e rigidità interne crea una crisi latente, uno stato cronico di bassa performance che attende solo un evento scatenante per manifestarsi in tutta la sua acutezza. Quell'evento è il passaggio

generazionale.

II. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE COME MOMENTO DELLA VERITÀ STRATEGICA

Il passaggio generazionale non è solo una transizione di leadership, ma un catalizzatore che trasforma una crisi latente in una crisi manifesta. Agisce come uno stress test che rivela tutte le vulnerabilità accumulate, rappresentando al contempo il principale fattore di rischio e la più grande opportunità di rinnovamento strategico.

A. L'urgenza demografica e il rischio sistemico

I dati statistici descrivono una sfida demografica e manageriale di proporzioni sistemiche, che mette a rischio la continuità di migliaia di imprese:

- **Invecchiamento della Leadership:** Circa il 23% delle PMI è guidato da un titolare con più di 70 anni e il 56% da un imprenditore con più di 50 anni.
- **Mancanza di Pianificazione:** Solo il 18% delle aziende ha predisposto un piano di successione formale, affrontando la transizione spesso in modo traumatico e non pianificato.
- **Tassi di Mortalità Elevati:** In regioni come il Veneto, solo il 15% delle imprese familiari sopravvive al passaggio alla terza generazione.
- **Impatto sui Fallimenti:** Si stima che fino al 74% dei fallimenti aziendali sia direttamente o indirettamente causato da una gestione inadeguata della successione.

B. Da rischio a opportunità: il potenziale innovativo dei successori

Se ben orchestrato, il passaggio generazionale può trasformarsi da minaccia a potente motore di crescita. Le ricerche dimostrano che le aziende che completano con successo la transizione registrano performance economico-finanziarie significativamente superiori alla media. Questo potenziale risiede nelle caratteristiche distintive della nuova generazione:

- **Livello di Istruzione:** Il 70% dei successori possiede almeno una laurea.
- **Prospettive Esterne:** Spesso portano con sé esperienze lavorative maturate al di fuori dell'azienda di famiglia, anche in contesti internazionali.
- **Prospettive Esterne:** Spesso portano con sé esperienze lavorative maturate al di fuori dell'azienda di famiglia, anche in contesti internazionali.

Tuttavia, il loro bagaglio di istruzione ed esperienze esterne spesso crea la frizione necessaria a innescare il cambiamento, scontrandosi con lo stile di gestione "istintivo" dei fondatori. Il dilemma del successore diventa quindi psicologico prima che strategico: è

intrappolato tra onorare l'eredità del passato e la consapevolezza che solo una rottura radicale può garantire un futuro.

C. Ridefinire il mandato: dalla continuità alla discontinuità controllata

L'analisi di questi fattori impone una ridefinizione radicale del concetto di "passaggio generazionale". Non si tratta più di "passare il testimone" per continuare la stessa corsa, ma di "cambiare radicalmente la disciplina di gara". La sfida per la seconda generazione non è la preservazione dell'eredità, ma la sua trasformazione per garantirne la prosperità futura.

La continuità dell'impresa, paradossalmente, dipende dalla capacità di attuare una profonda discontinuità strategica. Questo sposta il focus dalla gestione del patrimonio alla reinvenzione del modello di business. Tuttavia, prima di delineare il percorso per eseguire questo nuovo mandato, è fondamentale analizzare criticamente le soluzioni illusorie e tattiche che spesso sviano le imprese dalla vera trasformazione strategica.

III. L'ILLUSIONE DEL PROGRESSO: CRITICA ALLE SOLUZIONI TATTICHE

Di fronte all'evidente erosione della marginalità, il mercato della consulenza offre un "arsenale di placebo": soluzioni tattiche frammentate che affrontano i sintomi ma ignorano la causa strategica, ovvero l'obsolescenza del modello di business. Queste soluzioni, pur valide nei loro rispettivi ambiti, non solo falliscono nel risolvere il problema di fondo, ma distruggono l'imprenditore dalla vera guerra di mercato.

A. Il paradosso dell'efficienza: l'inefficienza della Lean Production

I consulenti di efficienza promettono di ottimizzare i processi interni per ridurre gli sprechi e aumentare la produttività. Il risultato è un impeccabile aumento di efficienza. Peccato che, in assenza di potere contrattuale, ogni centesimo guadagnato in reparto venga sistematicamente ceduto al tavolo della trattativa con il grande cliente. L'efficienza senza potere contrattuale non è un vantaggio competitivo, è un sussidio involontario al margine dei vostri clienti. State diventando più bravi a lavorare gratis.

B. Il paradosso della crescita: l'inutilità della Lead Generation

Le agenzie di marketing digitale vendono la promessa di nuovi contatti e maggiore visibilità. Ma acquisire nuovi clienti con lo stesso, identico modello di business fallato significa solo "trovare nuovi modi per farsi spremere". È come dare più benzina a un'auto con il motore rotto: non andrà più lontano, accelererà solo la sua corsa verso il fondo del baratro. Il problema non è avere pochi clienti, è avere clienti che vi trattano come una commodity.

C. Il paradosso della successione: la miopia della consulenza tradizionale

Infine, gli specialisti del passaggio generazionale si concentrano su aspetti legali, fiscali e patrimoniali. Trattano l'azienda come "un'eredità da spartire" e non come "un'arma strategica da riaffilare". Si focalizzano sulla divisione del passato, ignorando la necessità di costruire un modello di business che possa prosperare nel futuro. In questo modo, vi aiutano a decidere chi comanderà un'azienda destinata a diventare irrilevante.

Smantellate queste illusioni tattiche, emerge la necessità di un cambio di paradigma: un modello di reinvenzione strategica che affronti la malattia del business alla radice, non i suoi sintomi.

IV. LA STRATEGIA DELLA FENICE: UN MODELLO PER LA REINVENZIONE DEL BUSINESS FAMILIARE

Per uscire dalla trappola della marginalità, la PMI familiare deve intraprendere un percorso di trasformazione radicale, una vera e propria disintermediazione strategica simile a una fenice che risorge dalle proprie ceneri. Questo processo si articola su tre pilastri interconnessi, finalizzati a ricostruire il potere contrattuale e a garantire una crescita sostenibile.

A. Primo pilastro: rifondare il modello di valore attraverso l'Ingredient Branding

Il primo passo consiste nello spostare il focus dalla produzione di un "prodotto" alla creazione di "valore". Per un subfornitore, questo significa costruire un brand. Una delle strategie più potenti in questo ambito è l'ingredient branding.

Esempi di Successo:

- Intel: Non vende computer, ma il microprocessore dentro il computer. "Intel Inside" ha trasformato un componente invisibile in un brand desiderabile che il cliente finale riconosce e richiede.

- Gore-Tex: Non vende giacche, ma la tecnologia che le rende impermeabili e traspiranti.

- Brembo: Non vende auto, ma l'impianto frenante che ne garantisce sicurezza e prestazioni.

Queste aziende hanno capito che il loro vero cliente è il cliente del loro cliente. L'ingredient branding permette di scavalcare il committente diretto e parlare al mercato finale, creando una domanda per il proprio componente specifico. Quando ciò avviene, il rapporto di potere si ribalta: l'azienda non è più un fornitore intercambiabile, ma un partner strategico insostituibile.

B. Secondo pilastro: reinventare il go-to-market per rompere la dipendenza

Il secondo pilastro è la rottura della dipendenza da pochi grandi clienti attraverso una strategia multicanale consapevole e strutturata. Questo richiede una diversificazione su più fronti:

- Canali Diretti Digitali: La creazione di piattaforme e-commerce B2B permette di servire direttamente segmenti di clientela di nicchia o di dimensioni minori, garantendo margini più elevati e un accesso diretto a preziosi dati di mercato.

- Nuovi Mercati Geografici: L'internazionalizzazione deve essere un processo strategico, basato sull'analisi dei mercati a più alto potenziale e sulla scelta della modalità di ingresso più adeguata.

- Nuovi Segmenti di Mercato: Le competenze tecniche sviluppate per un settore possono essere adattate per servire mercati adiacenti, diversificando le fonti di ricavo.

C. Terzo pilastro: la tecnologia come sistema nervoso della nuova strategia

L'infrastruttura tecnologica è il motore che abilita la trasformazione. In questo contesto, i

sistemi di Customer Relationship Management (CRM) e l'analisi dei dati diventano il sistema nervoso della nuova strategia.

Un CRM B2B non è un semplice archivio di contatti, ma la piattaforma centrale per un approccio data-driven che unifica tutte le interazioni con il mercato.

Permette di trasformare i dati in intelligenza strategica, guidando decisioni informate e non più istintive su quali clienti servire, con quali prodotti e attraverso quali canali.

D. Il nuovo ruolo del successore: da "capo fabbrica" a "Chief Market Officer"

Questa trasformazione ridefinisce il mandato del successore. Il suo ruolo non è più solo quello di custodire la capacità produttiva dell'azienda, diventando il nuovo "Capo Fabbrica". Deve evolvere nel "Chief Market Officer", orchestrando una profonda trasformazione culturale: da un'impresa focalizzata sull'interno ("saper fare") a un'organizzazione orientata all'esterno ("saper vendere e gestire la relazione").

Questo modello di reinvenzione strategica, per quanto teoricamente robusto, trova la sua validazione definitiva nell'analisi di casi empirici che ne dimostrano l'efficacia e le conseguenze del suo mancato perseguimento.

V. VALIDAZIONE EMPIRICA: ARCHETIPI DI CRISI E MODELLI DI SUCCESSO

L'analisi di casi concreti permette di illustrare le traiettorie di fallimento e i percorsi di successo, fornendo prove empiriche a sostegno della tesi qui presentata. Sono stati identificati due archetipi di crisi e un modello di riferimento.

A. Archetipo della "Deriva Strategica": il caso Corneliani S.p.A.

Corneliani, storico marchio dell'eccellenza sartoriale italiana, rappresenta l'archetipo della crisi innescata da una governance familiare irrisolta. La cessione della maggioranza a un fondo di private equity, mossa dettata dalla necessità di liquidare un ramo della famiglia, ha importato un conflitto insanabile tra la logica di lungo periodo della famiglia e quella di massimizzazione del ritorno a breve del fondo. Questo ha portato a instabilità manageriale, paralisi decisionale e a una rapida distruzione di valore.

Lezione strategica: l'iniezione di capitale non può risolvere problemi radicati nella strategia e nella divergenza di obiettivi tra gli azionisti. Un investitore esterno in un'azienda con una governance irrisolta non è una soluzione, ma un acceleratore di crisi.

B. Archetipo della "compressione operativa": il caso Berco S.p.A.

Berco, leader mondiale nella componentistica per macchine movimento terra e parte del gruppo Thyssenkrupp, incarna l'archetipo della Compressione Operativa. Nonostante l'eccellenza manifatturiera, la perdita di competitività dello stabilimento italiano nel contesto globale ha portato a un drastico calo di fatturato e a una perdita di 54 milioni di euro, sintomo di una "decrecita senza profitto".

Lezione strategica: l'appartenenza a un grande gruppo non immunizza dalla compressione dei margini. Senza un vantaggio competitivo distintivo e sostenibile, anche le migliori unità produttive possono perdere rilevanza e subire gli effetti di decisioni strategiche prese a migliaia di chilometri di distanza, basate su logiche di efficienza globale che non tengono conto del valore locale.

C. Benchmark di Successo: Il Modello Techpol S.r.l.

In netto contrasto, Techpol, azienda specializzata nello stampaggio di materie plastiche ad alta tecnologia, offre un modello di riferimento positivo. Il suo successo si fonda su due pilastri interconnessi: una transizione generazionale gestita in modo efficace, con la seconda generazione pienamente integrata ai vertici, e una chiara strategia di iper-specializzazione ad alto valore aggiunto come fornitore OEM per clienti esigenti come il gruppo Audi-Volkswagen.

Lezione strategica: Techpol dimostra che la via d'uscita dalla trappola della crescita senza profitto risiede nell'eccellenza operativa, sostenuta da una governance familiare professionale e lungimirante, e in una scelta strategica di posizionamento in nicchie di mercato ad alto valore.

L'evidenza empirica, sia negativa che positiva, convalida la diagnosi e rafforza l'urgenza del mandato, portandoci alle conclusioni finali di questa analisi.

CONCLUSIONE: L'ESECUZIONE DEL MANDATO

L'erosione della marginalità che affligge le PMI familiari manifatturiere non è una sfortunata congiuntura, ma il sintomo inequivocabile di un modello di business che ha esaurito la sua spinta propulsiva. In questo scenario, il passaggio generazionale si trasforma da problema demografico a imperativo per una reinvenzione strategica non più procrastinabile.

La seconda generazione si trova di fronte a una scelta binaria, senza vie di mezzo. Può presiedere a un "lento, onorevole e inevitabile tramonto", diventando sempre più efficiente nell'ottimizzare un modello in strutturale declino. Oppure, può usare questo momento di discontinuità per guidare una trasformazione radicale, riprendendo il controllo del proprio margine, del proprio canale e del proprio futuro.

La diagnosi è completa. La tesi è chiara. L'esecuzione è ora una scelta. Il mandato della seconda generazione non è ereditare un'azienda, ma reinventarla.