



Abstract

“DI PADRE IN FIGLIO: IL RICAMBIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE TURISTICHE”

CONFTURISMO, in collaborazione con il Ciset e il Master in Economia e Gestione del Turismo, analizza le problematiche principali, le opportunità e le innovazioni delle PMI nel passaggio di generazione.

LA SUCCESSIONE D'IMPRESA NEL SETTORE TURISTICO.

Sommario

Introduzione	3
2. L'indagine del Master in Economia e Gestione del Turismo: obiettivi e metodologia..	3
3. I principali risultati.....	4
3.1 Le questioni riconosciute.....	5
3.1.1. <i>Le spinte al cambiamento: nuove tecnologie, competitività dell'ambiente e complessità dell'impresa.....</i>	5
3.1.2. <i>I fattori critici: le relazioni.....</i>	7
3.2 Le questioni inesprese.....	8
3.2.1. <i>Un lungo processo.....</i>	8
3.2.2. <i>Un processo "naturale".....</i>	9
3.2.3. <i>Successione e mission: i ritmi della famiglia e dell'impresa.....</i>	10
3.2.4. <i>Formazione dei successori, fra tradizione e bisogno di managerialità.....</i>	10
3.3. Concludendo: successione e innovazione.....	11

Introduzione.

Il ricambio generazionale nelle imprese a gestione familiare è stato negli ultimi anni oggetto di grande attenzione da parte di diversi enti e organismi, e, in particolare, dell'Unione Europea vista l'importanza che l'impresa a conduzione familiare riveste nel Vecchio Continente. La trasmissione dell'impresa alle nuove generazioni è infatti da un lato un'opportunità di crescita, ma, se non opportunamente gestita, può essere un rischio per il duraturo successo dell'impresa stessa. Alcune analisi a livello internazionale rivelano che la maggior parte delle imprese familiari non sopravvive oltre la terza generazione.

Poiché si calcolava che il processo di successione avrebbe coinvolto circa **610.000 imprese l'anno solo in Europa** occidentale tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo, sono stati realizzati su questo tema diversi studi, analisi e sono state individuate best practices per aiutare la successione riducendo i rischi ad essa connessi.

Tuttavia, **poca attenzione è stata riservata al settore turistico** e alle specificità del processo di transizione nelle diverse imprese di questo comparto, nonostante il fatto che, essendo state fondate negli anni '60-'70, sia assai probabile che molte di esse stiano o debbano a breve affrontare questo passaggio.

Uno studio effettuato sulle **strutture alberghiere della costa veneta** nel 2005 evidenziava come, solo in quel contesto, il **65%** delle imprese si trovasse **in una fase di transizione generazionale** e che un altro **9%** l'avrebbe affrontata **entro il 2010**. Un'indagine promossa dai Giovani Albergatori in **Trentino** rileva che il **56% dei giovani hotelliers** di quell'area si trova nel processo di passaggio del testimone.

Peraltro, la natura delle imprese si è fatta sempre più complessa con il passare del tempo e così le competenze richieste per poter operare con successo: la trasmissione si rivela quindi una fase molto delicata nella vita dell'impresa.

2. L'indagine del Master in Economia e Gestione del Turismo: obiettivi e metodologia

In questo quadro si inserisce l'indagine effettuata dalla XV edizione del Master in Economia e Gestione del Turismo - organizzato dall'Università Ca' Foscari di Venezia- Facoltà di Economia e dal Ciset - che **estende l'indagine sul ricambio generazionale a tipologie diverse di imprese turistiche**: oltre agli **alberghi** è stato analizzato il passaggio generazionale nelle **strutture ricettive all'aria aperta**, nelle **agenzie viaggi** e nei **ristoranti**.

In particolare sono state approfondite alcune aree italiane particolarmente rappresentative per il comparto turistico, come il **Veneto, Firenze e la Lombardia**, in modo da verificare se diversi contesti e tipologie di turismo (culturale, balneare, business, ecc.) incidono in modo dissimile sui processi di trasmissione d'impresa.

Obiettivo dell'indagine era l'individuazione **delle opportunità e degli eventuali rischi che si presentano alle diverse imprese del turismo e della ristorazione nel momento della transizione**.

In particolare, lo studio sviluppa, per ogni tipologia di impresa, alcuni temi importanti nella trasmissione di un'impresa, ma non sempre approfonditi:

- le caratteristiche e la formazione dei continuatori
- le relazioni tra ricambio generazionale e mission dell'azienda
- come l'ambiente esterno alle imprese influisce sul ricambio generazionale

Per affrontare questi argomenti **la classe Master ha approntato un progetto di indagine** di tipo qualitativo, suddivisa in tre fasi principali:

- **intervista a junior e senior di imprese alberghiere, della ricettività all'aria aperta, agenzie viaggi e ristoratori per discutere con loro della loro esperienza** nella trasmissione d'impresa.
- analisi delle **indicazioni provenienti dalle best practices** a livello nazionale e internazionale.
- confronto tra i risultati dell'indagine e quanto ricavato dalle buone pratiche

Questi tre step hanno consentito di **rilevare rischi e opportunità di due ordini: quelli espressamente segnalati e quelli che emergono invece per raffronto.**

E' infatti importante sottolineare come dalla letteratura sul tema emerga che, per le caratteristiche peculiari del rapporto impresa/famiglia, il processo e le sue conseguenze tendano ad essere sottovalutati o non focalizzati dai protagonisti.

Si tratta invece di un **processo molto più importante nel capitalismo personale/familiare** di quanto non lo sia in imprese fortemente managerializzate. Nel caso delle aziende-famiglia, infatti, la capacità del leader di mobilitare, in funzione anche del suo *"appeal"* personale, capitali, risorse umane, relazioni sociali, ecc. è un asset competitivo essenziale.

A ciò si aggiunga che questa ricerca riprende e conferma quanto emerso da altre ricerche condotte a livello italiano: la questione del ricambio generazionale sta riguardando in questi anni un numero molto rilevante di imprese del settore turistico. Le problematiche connesse, quindi, possono andare a riflettersi in modo diffuso sul sistema turistico italiano.

3. I principali risultati

L'analisi delle informazioni ricavate tramite le interviste e gli incontri con gli operatori ha permesso alla classe Master di mettere a fuoco alcune questioni fondamentali sul ricambio generazionale che appaiono comuni a tutte le tipologie di impresa turistica analizzate e alle imprese della ristorazione.

In particolare, quanto emerge dall'indagine focalizza l'attenzione **sul ricambio generazionale come opportunità di sviluppo e innovazione**, in termini di:

- elementi positivi già emersi in questo senso;

- possibili criticità su cui intervenire per assicurare la concretizzazione del potenziale dell'impresa familiare.

Al rapporto ricambio generazionale/innovazione sono infatti riconducibili tutte le considerazioni più rilevanti che emergono dall'indagine. Queste vengono di seguito sintetizzate, suddivise in due gruppi:

1. le questioni riconosciute, ossia gli elementi, positivi e negativi, che sono stati indicati esplicitamente dagli intervistati;
2. le questioni inesprese, cioè altri argomenti che emergono dal raffronto tra i risultati dell'indagine e le indicazioni ricavate dalle buone pratiche.

Per ciascuno di questi temi si evidenziano alcuni spunti di riflessione e, infine, se ne chiarisce l'impatto complessivo sul rapporto successione/innovazione.

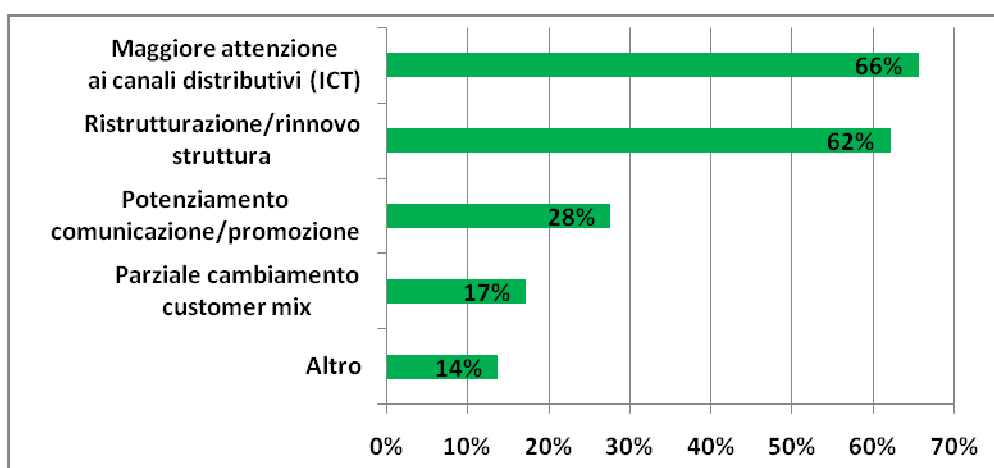
3.1. Le questioni riconosciute

3.1.1. Le spinte al cambiamento: nuove tecnologie, competitività dell'ambiente e complessità dell'impresa

Emerge chiaramente e da tutti i settori come la **nuova importanza** rivestita nella gestione e nel successo del business dalle **nuove tecnologie** sia un **elemento che favorisce e facilita i processi di trasmissione di impresa**. Le nuove tecnologie sono spesso la "porta di ingresso" attraverso cui il junior riesce ad introdursi nell'azienda, ricavandosi un ruolo nuovo e rispetto alle quali, favorito dall'età, riesce a spendere alcuni vantaggi a fronte dell'esperienza dei senior.

Negli hotel - al di là di alcune migliorie strutturali previste di frequente anche indipendentemente dal processo di ricambio generazionale - i principali cambiamenti introdotti dai junior attengono proprio all'area dei nuovi canali distribuiti e a quella connessa della promozione – comunicazione (Fig.1).

Fig. 1 Imprese alberghiere. Principali cambiamenti introdotti con l'ingresso degli junior in azienda



Fonte: indagine XV edizione Master in Economia e Gestione del Turismo

Già altre indagini svolte in Trentino e in Tirolo rilevavano l'“affinità” tra successori e nuove tecnologie, che quindi qui non solo si conferma, ma emerge come un fattore specifico che influenza i processi di successione.

Questo dato si dimostra vero anche per i **campeggi**, dove le **ICT sono una delle principali aree di intervento dei junior e, ancor di più, nel caso delle agenzie viaggi** dove la capacità di cogliere le opportunità offerte da Internet per evitare di subirne solo l'impatto è un elemento essenziale per il successo dell'azienda.

Leggermente diversa la situazione per i **ristoranti**, dove le sfide sono legate al mantenimento dei livelli qualitativi della cucina e quindi i mutamenti principali riguardano novità nel menu. Sebbene i ruoli dei junior siano più tradizionali, anche in questo caso trovano però spazio **figure innovative**, soprattutto in contesti caratterizzati dalla presenza di grandi chef o da pubblici riconoscimenti (stelle e simili), che favoriscono, in alcuni casi, lo sviluppo di professionalità o di competenze nuove nell'attività di **comunicazione**. Anche qui, però, si rileva l'eventuale possibilità di introdurre un sistema di booking on line tra le innovazioni previste dalle nuove generazioni.

Un altro elemento esterno che mostra di avere particolare influenza sui processi di successione è il **tasso di competitività dell'ambiente**.

In generale, l'ingresso delle nuove tecnologie e l'aumento della concorrenza sono considerati dei **fattori di accelerazione** del ricambio generazionale sia **nella ricettività alberghiera** (Figura 3), sia in quella **plein air**, dove l'aumento della complessità dell'impresa richiede una speciale energia imprenditoriale, sia nelle **agenzie di viaggio**, dove i mutamenti intervenuti richiedono competenze sempre più manageriali, flessibilità e capacità di affrontare il continuo mutamento. A conforto di questo si rileva un atteggiamento sempre positivo dei continuatori verso il futuro e verso l'idea di proseguire la tradizione familiare.

Va tuttavia sottolineato che il **ruolo dei cambiamenti è un po' diverso nei diversi contesti analizzati (città, mare, lago, ecc.) e nelle diverse imprese**.

Per le agenzie viaggi, l'avvento della distribuzione *on line* rende comunque maggiormente incerto il futuro delle imprese e viene quindi anche percepita come un disincentivo o un pericolo per le generazioni a venire.

Per le strutture alberghiere collocate in contesti, come il balenare o il termale - dove si registrano da qualche tempo rallentamenti della domanda e che subiscono fortemente la pressione della competizione di altre destinazioni - l'aumento della concorrenza è recepito come fattore che rallenta il passaggio del testimone poiché disincentiva il junior e trattiene il senior per far fronte alle possibili difficoltà. In questo caso, l'elemento di sfiducia tende ad essere legato alla situazione complessiva della destinazione.

Dove invece i flussi presentano andamenti stabili o positivi, gli albergatori tendono a focalizzare principalmente la concorrenza tra strutture ricettive e non tra destinazioni: in questo caso, la sfida si presenta come un'opportunità per le nuove generazioni.

Nell'ambito della ristorazione la tradizione, come elemento di continuità ed attenzione al cliente, rappresenta un punto di forza per i ristoranti su cui puntare per contrastare le difficoltà del mercato piuttosto che la nascita di nuove tipologie di offerta, particolarmente evidenti in contesti quale quello milanese.

3.1.2. I fattori critici: le relazioni

Oltre all'ambiente competitivo, vi sono altri fattori, interni ed esterni all'azienda, che risultano particolarmente rilevanti nel processo di trasmissione dell'impresa. Le principali criticità che tutte le tipologie di impresa analizzate hanno sottolineato, e che derivano dalla loro esperienza, sono riconducibili a tre aree:

- rapporti con i collaboratori;
- rapporti senior/junior (o tra successori – quota minoritaria);
- “burocrazia” (adempimenti amministrativi e legati alla gestione finanziaria) e rapporti con il sistema bancario (in generale, non nello specifico della transizione d'impresa).

Queste sono i tre aspetti maggiormente difficili da affrontare nel passaggio senior-junior per gli hotel, ma si riconfermano tali anche per le agenzie viaggi e per i campeggi, dove la gestione finanziaria è considerata “disincentivante” per i continuatori e dove accade che ai cambi di *leadership* si accompagnino anche cambi di organico.

Nel settore **ristorazione prevale maggiormente la difficoltà nella gestione dei rapporti predecessore/continuatori**, anche se si rivela comunque delicata la gestione del personale, in particolare degli chef (qualora non siano membri della famiglia).

E' quindi **l'aspetto delle relazioni interpersonali** quello che risulta **più difficile** da affrontare. Di fronte a PMI a gestione familiare come quelle analizzate, è un'area cui è importante prestare la giusta attenzione. Uno dei punti di forza del capitalismo familiare, infatti, è proprio la capacità dell'imprenditore di agire contemporaneamente sulla rete economica, familiare, sociale: questa abilità ha consentito la formazione di alleanze stabili tra aziende, sempre ricucite tra famiglie diverse, di rapporti duraturi con le amministrazioni o gli istituti di credito e anche relazioni con i collaboratori che hanno permesso un utilizzo flessibile (per orario, mansione, luogo) delle risorse umane. La possibilità di muovere leve sociali, basate sul rapporto personale, insieme a quelle economiche, consente quindi al capitalismo familiare di recuperare energie e risorse superiori a quelle che potrebbe reperire attraverso rapporti economici, basati su contratti e incentivi a manager, collaboratori e fornitori. Tuttavia, ciò significa che tutti gli attori coinvolti in questa rete sociale (collaboratori, familiari, eventualmente amici, altre famiglie, ecc.) assumono un rischio abbastanza consistente: in cambio di un minimo potere di influenza, rendono infatti disponibili, a chi decide dell'impresa, risorse (lavoro, capitali, reputazione, ecc.) superiori a quelle che metterebbero in gioco se la relazione fosse di tipo puramente contrattuale. In questa situazione, quando la coesione personale viene a mancare, vi sono elevate probabilità di dinamiche instabili e conflittuali anche sul fronte economico.

3.2. Le questioni inesprese

Come premesso, il confronto con le indicazioni provenienti dalle buone pratiche permette di approfondire sia altri aspetti di rischio sia altre opportunità che si manifestano nel momento del passaggio di testimone, ma che spesso rimangono inesprese. L'attenzione si focalizza sempre sul rapporto ricambio generazionale/opportunità di sviluppo e innovazione.

3.2.1. Un lungo processo

Nelle imprese del turismo e della ristorazione italiane il processo di successione appare tendenzialmente più lungo che nelle aziende europee in generale.

In tutte le tipologie di impresa analizzate, infatti, **la successione risulta durare intorno ai 10 anni e una generazione rimane al comando dell'azienda per periodi superiori ai 30 anni.** Questi due dati possono essere raffrontati con la durata media dei processi di successione nelle imprese europee, che è di 7/8 anni, e con la "vita" di una generazione imprenditoriale, sempre a livello europeo, che è di 29 anni.

La maggiore durata dei processi riguarda in particolare il settore alberghiero, anche per una sorta di identificazione tra casa e hotel (visto che spesso la vita della famiglia dell'imprenditore si svolge più nell'albergo che nell'abitazione), mentre in casi di imprese che mettono maggiormente alla prova il "fisico" come i campeggi, la durata di una generazione imprenditoriale sembra allinearsi maggiormente alla media.

Sebbene l'obiettivo primario dell'indagine non fosse la verifica della tempistica dei processi di successione, la consistenza dei risultati in questo senso e il fatto che essi si allineino a quanto rilevato da altre precedenti indagini sul settore alberghiero, fa assumere all'esito una certa rilevanza.

La prolungata convivenza senior/junior risponde anche alla necessità di "presidiare" diverse aree di aziende complesse. Tuttavia, come visto, non è esente dal creare qualche difficoltà nella gestione dei rapporti tra generazioni. La presenza del senior come figura decisionale sembra protrarsi in particolare nell'area della gestione finanziaria e degli investimenti: oltre al caso dei campeggi, in cui questo è dichiaratamente l'ultimo aspetto del management ad essere trasmesso, anche in ristoranti, hotel e agenzie si nota come il predecessore conservi il ruolo di leader della società anche quando i successori gestiscono in piena autonomia le singole unità.

Oltre a dover gestire la differenza di vedute tra le generazioni, un processo di successione eccessivamente prolungato potrebbe implicare alcune criticità non immediatamente visibili.

Il processo di successione, infatti, è un fenomeno che comunque richiede attenzione: il successore deve essere formato, affiancato, se ne debbono supervisionare le attività, ecc. Se queste attività si protraggono troppo e si deve anche gestire una conflittualità, si configurano alcuni possibili elementi di rischio (proporzionali alla durata), come:

- che il nuovo e vecchio imprenditore non colgano opportunità di investimento o non facciano investimenti necessari;
- che si accentui una dipendenza dal Senior che rende poi poco autonomi i successori, che continuano a considerare "presidiate" alcune aree e quindi non prestano la dovuta attenzione all'appendere come gestirle in autonomia;

- che il ciclo di vita dell'impresa prosegua per inerzia, senza immissione di nuova energia imprenditoriale;
- che il prolungarsi del processo faccia percepire ai continuatori una mancanza di fiducia nei loro confronti, diventando disincentivante.

3.2.2. Un processo "naturale"

Per gli intervistati, senior o junior, è stato molto difficile individuare delle fasi in cui suddividere il periodo trascorso tra la decisione dei junior di prendere in mano le redini dell'azienda e il momento in cui avveniva l'intervista. **L'inserimento e a volte la stessa decisione di divenire imprenditori alberghieri, delle agenzie, ecc. è tendenzialmente descritto come un percorso "naturale".** E' spesso molto difficile sia per i continuatori che per i senior individuare un momento preciso in cui il processo si concluderà.

Ciò indica che **non vi è l'abitudine a programmare, anche solo informalmente, il processo di successione.**

Se la definizione del percorso come "naturale" è da un lato positiva, poiché indica un basso livello di conflittualità tra generazioni e uno spontaneo interesse dei junior verso l'attività di famiglia, va tuttavia rimarcato come in essa vi siano degli aspetti da valutare con attenzione.

La pianificazione della successione è una delle indicazioni principali che si traggono dalle best practices, dove il processo è considerato come prodotto di precise scelte e quindi non preminentemente spontaneo. Una pianificazione, anche informale, condivisa tra senior e successori, può infatti aiutare ad evitare alcuni pericoli, quali:

- non valutare appieno i problemi di relazioni tra le parti, in particolare quelli relativi ai rapporti tra familiari e ed essere poi costretti ad intervenire sempre per eccezioni;
- non verificare il potenziale disponibile in termini di risorse umane, perché è "tardi" o perché l'incertezza ha spinto i continuatori più adeguati verso percorsi alternativi;
- non si individuano i punti di forza e i vantaggi competitivi dell'azienda "in prospettiva", cioè quando il processo sarà concluso;
- dovendo intervenire soprattutto per risolvere le piccole crisi, si rischia di perdere di vista il fatto che, oltre che un momento critico, la successione è anche un'opportunità per l'impresa.

Si noti che, sebbene alcuni livelli di dettaglio – come la redazione di business plan specifici – non siano forse necessari a micro e medie imprese, la successione generazionale è un processo più delicato per il capitalismo familiare – dove nella capacità del leader di mobilitare risorse e nelle sue conoscenze risiedono asset competitivi essenziali – rispetto alle forme di azienda managerializzate, dove i sistemi di condivisione di conoscenze/competenze sono più formalizzati. Sottovalutando questi aspetti, si rischia quindi di non governare proprio uno dei processi chiave per l'impresa

3.2.3. Successione e mission: i ritmi della famiglia e dell'impresa

Come visto, i principali cambiamenti introdotti dai continuatori in azienda, una volta che hanno acquisito dei ruoli di responsabilità, riguardano la gestione dei nuovi canali distributivi e di comunicazione e alcune risistemazioni dell'edificio e degli arredi.

Sono piuttosto rari – sostanzialmente uno per settore analizzato - casi in cui la successione è risultata in una ridefinizione importante degli obiettivi e delle strategie dell'impresa, come lo sviluppo del core business (ad esempio l'apertura di nuove unità da parte di un'impresa alberghiera), la diversificazione, sia in termini di definizione di nuovi prodotti afferenti allo stesso core business (ad esempio, l'apertura di ristoranti "minori" a prezzo più accessibile o la definizione di una linea di prodotti al dettaglio da parte di "firme" prestigiose) o lo sviluppo di nuove linee di business (ad esempio, l'ingresso di ristoratori nel settore della ricettività o lo sviluppo di una società di *franchising* nelle agenzie viaggi). Questo tipo di sviluppi tendono a verificarsi nei casi in cui i successori siano più di uno.

Si conferma anche una certa ritrosia del capitalismo familiare italiano, verificata più in generale, alla presenza di soci non familiari. Anzi, nella stragrande maggioranza dei casi, il numero dei soci è limitato al nucleo familiare ristretto. Ciò vale tanto per le imprese alberghiere, che anzi presentano il maggior grado di apertura a soci esterni, quanto agenzie, ristoranti e campeggi.

Ciò invita a riflettere su un possibile punto di attenzione: la possibile coincidenza tra ritmi dell'impresa e ritmi della famiglia, che è peraltro una caratteristica diffusa del capitalismo familiare. Questa coincidenza fa sì che l'imprenditore e suoi soci-familiari tendano a considerare soddisfacenti i risultati dell'impresa nel momento in cui sono state soddisfatte le esigenze della famiglia o dei diversi portatori di interesse coinvolti, accettando tassi di crescita inferiori a quelle che sarebbero le reali possibilità dell'azienda. Su larga scala questo potrebbe tradursi in mancate opportunità di sviluppo per tutto il territorio.

3.2.4. Formazione dei successori, fra tradizione e bisogno di managerialità

L'indagine ha mostrato come la formazione delle capacità e competenze manageriali, ossia capacità come saper decidere, saper motivare e gestire il personale, saper diagnosticare i problemi e saperli risolvere, ecc., siano acquisite dai junior prevalentemente o quasi totalmente lavorando nell'azienda di famiglia (*learning by doing*) o affiancando il successore (*learning by absorbing*). In genere, tuttavia, non sembra vi sia un percorso formativo, dentro e fuori l'azienda, condiviso tra senior e junior.

I successori hanno un background educativo abbastanza vario, ma solo una minoranza frequenta corsi specifici che mirino a sviluppare le conoscenze necessarie a un manager e la capacità di utilizzarle. Alla formazione esterna ci si affida piuttosto per l'acquisizione di conoscenze di settore specifiche, che abbiamo definito tecniche e che spesso sono legate all'area di "specializzazione degli junior, ossia i canali distributivi (i corsi più frequentati riguardano l'*yield management*, *pricing*, *marketing*, ecc.).

Anche il ricorso allo stage in altre aziende del settore non è molto diffuso, come visto, e, comunque, raramente al di fuori dell'area geografica di appartenenza.

Eccezione a questo tipo di formazione sono soprattutto i continuatori-chef, che, prima di rientrare nella “cucina” di famiglia, fanno esperienze diverse in ristoranti in Italia e spesso anche all'estero.

D'altro canto, si sottolinea come le aziende, di qualsiasi tipo – dalle agenzie ai ristoranti – stiano diventando sempre più complesse e come il mercato sia sempre più competitivo anche a causa dell'ingresso di concorrenti come catene alberghiere internazionali, aziende dell'intermediazione on line legate a grandi gruppi globali (del turismo e non), ecc. Una situazione di fronte a cui gli intervistati sottolineano come la gestione richieda specifiche capacità manageriali, anche per aziende medio-piccole quanto a numero di dipendenti.

Se l'affiancamento del senior è essenziale per il ricambio generazionale, perché il vantaggio competitivo delle imprese è in questi casi fortemente basato sul patrimonio di conoscenze, capacità e relazioni sociali dell'imprenditore, va però evidenziato che una maggior diffusione delle esperienze mirate ad acquisire competenze manageriali fuori dall'azienda, siano esse percorsi formativi o stage, potrebbero:

- rispondere, indirettamente, ad alcune criticità riconosciute del processo emerse dall'indagine;
- potenziare le chance dell'azienda di far fronte all'ambiente competitivo;
- valorizzare maggiormente il potenziale dei successori.

La formazione del continuatore è infatti un elemento chiave di successo dei passaggi generazionali, come si è avuto modo di osservare analizzando le indicazioni delle best practices. In particolare, l'effettuare un periodo di formazione fuori dall'azienda consente al junior di:

- apprendere tecnologie, conoscenze, capacità diverse da quelle di provenienza, arricchendo così il patrimonio intellettuale dell'azienda
- saper leggere meglio il mercato internazionale e i concorrenti
- una volta rientrato in azienda, rapportarsi al senior in modo diverso, non come un neofita ma come chi già conosce le problematiche connesse alla gestione di un'azienda
- instaurare una miglior relazione con i dipendenti – la criticità principale rilevata dagli intervistati – poiché un periodo di uno-due anni di assenza “per lavoro” faranno sì che il junior sia meno visto come il “piccolo” che ha tutto da imparare, riducendo i rischi connessi sul fronte della leadership, dell'eventuale perdita di collaboratori chiave, ecc.
- riduce il periodo di transizione perché rende più rapido l'apprendimento da parte dei continuatori.

3.3 Concludendo: successione e innovazione

Come anticipato, quanto emerso dall'indagine, sia in termini di elementi espliciti, positivi e negativi, sia invece per quanto attiene ad aspetti individuabili tramite un raffronto con le buone pratiche, si riconduce al tema del rapporto tra ricambio generazionale e opportunità di sviluppo e innovazione per l'impresa.

Il processo di successione si configura infatti non solo come una fase di rischio, ma come un'occasione di cambiamento e miglioramento per l'impresa.

Dai dati emerge come i successori siano driver di innovazione nell'impresa poiché si prestano maggiormente ad interpretare alcuni cambiamenti del mercato. Emerge tuttavia anche come vi sia l'opportunità, attraverso una più attenta gestione del processo, di concretizzare maggiormente il potenziale di crescita e innovazione.

Attualmente infatti, alcuni elementi come

- la lunga durata del periodo di transizione,
- la mancanza di una pianificazione del percorso di trasmissione,
- il tipo di formazione manageriale degli junior (acquisita quasi esclusivamente in casa),
- la difficile distinzione tra ritmo dell'impresa e della famiglia

rischiano di fa sì che

- non si mettano a fuoco tutte le occasioni derivanti dalla successione (come potrebbe svilupparsi l'impresa), a parte quelle per cui l'ambiente esterno preme comunque;
- i successori riproducano essenzialmente gli schemi appresi dalle generazioni precedenti, limitando lo spazio dell'innovazione intergenerazionale ad alcuni interventi ma lasciando immutata la struttura cognitiva e manageriale.

Per rafforzare il ruolo futuro della PMI nel turismo, tuttavia, il potenziale di innovazione apportato nel passaggio generazionale dovrebbe poter essere valorizzato appieno di fronte ad un ambiente in continua evoluzione.

Si noti infatti che dall'indagine emerge chiaramente come i rapidi mutamenti che hanno caratterizzato il turismo in questi anni spingano l'impresa familiare verso l'innovazione e trovino nei continuatori il loro interprete all'interno dell'azienda.

Sebbene sia essenziale che essi acquisiscano il patrimonio intellettuale, la cultura e lo stile manageriale dell'azienda – che ne costituiscono i vantaggi competitivi - è altrettanto importante per l'impresa che l'opportunità di rinnovamento che i junior rappresentano sia valorizzata. Questo non solo nell'interesse dell'azienda stessa, ma anche del sistema economico in cui è inserita.

Affinché queste opportunità vengano sfruttate sembra necessaria una sensibilizzazione diffusa sul tema e, in particolare, diretta a chi è protagonista e deve governare il processo di ricambio generazionale.

Diverse iniziative sono state fatte in questo senso già sulle aziende del manifatturiero, anche se in maniera locale e prevalentemente nel nord est. Per il turismo, come si è visto nell'introduzione, il ricambio generazionale è argomento poco trattato e, di nuovo, sempre prevalentemente su iniziativa locale. D'altro canto questa, insieme ad altre indagini, mettono in luce come il tema sia non solo attuale e diffuso, ma anche piuttosto delicato per la sua natura e le ricadute potenziali su aziende e sistema: potrebbe quindi essere opportuno valutare iniziative di sensibilizzazione diffusa a livello nazionale e una maggiore sinergia tra le iniziative di supporto a livello locale.