



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

*CONF TURISMO, 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.*

**Ottobre 2008**

# LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NEL SETTORE TURISTICO.

## Sommario

<b>1. OBIETTIVI DEL PROGETTO E STRUTTURA.....</b>	<b>1</b>
<b>2. IL RICAMBIO GENERAZIONALE – UN PROBLEMA?.....</b>	<b>4</b>
2.1. LE CRITICITÀ.....	6
2.2. LE BEST PRACTICES.....	10
<b>3. STUDI SPECIFICI SUL RICAMBIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE DEL TURISMO.....</b>	<b>14</b>
3.1. ALTO ADIGE.....	14
3.2. VENETO.....	15
3.3. TRENINO.....	17
<b>4. L'INDAGINE: LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE STRUTTURE ALBERGHIERE.....</b>	<b>19</b>
4.1 CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE.....	19
4.2 CARATTERISTICHE DEI SENIOR.....	21
4.3. I SUCCESSORI.....	22
4.3.1. <i>Successione e grado di parentela</i> .....	22
4.3.2. <i>Inserimento e ruolo del successore in azienda</i> .....	23
4.3.3. <i>Formazione del successore</i> .....	25
4.3.4. <i>Successori e futuro</i> .....	26
4.4. IL PROCESSO DI SUCCESSIONE.....	27
4.4.1. <i>Durata e criticità</i> .....	27
4.4.2. <i>Successione, ambiente competitivo e cambiamento</i> .....	28
<b>5. LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE STRUTTURE ALBERGHIERE VENETE.....</b>	<b>31</b>
5.1. CARATTERISTICHE DEL TURISMO E DELLE STRUTTURE ALBERGHIERE IN VENETO.....	31
5.1.1. <i>Il turismo in Veneto</i> .....	31
5.1.2. <i>Caratteristiche dell'offerta ricettiva e la ristorazione</i> .....	33
5.1.3. <i>Caratteristiche dell'industria alberghiera veneta</i> .....	34
5.2. IL PROCESSO DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE ALBERGHIERE VENETE.....	36
5.2.1. <i>Caratteristiche delle imprese intervistate</i> .....	36
5.2.2. <i>Caratteristiche dei "senior"</i> .....	40
5.2.3. <i>Caratteristiche e formazione dei successori</i> .....	40
5.2.4. <i>Il processo di successione</i> .....	42
5.2.5. <i>Successione e cambiamento</i> .....	45
5.3. LE DIVERSE TIPOLOGIE DI AMBIENTE COMPETITIVO E IL PROCESSO DI SUCCESSIONE.....	46
5.3.1. <i>Centri urbani</i> .....	46
5.3.2. <i>Località balneari, termali e lacuali</i> .....	47
<b>6. LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE STRUTTURE ALBERGHIERE FIORENTINE.....</b>	<b>50</b>
6.1. CARATTERISTICHE DEL TURISMO E DELLE STRUTTURE ALBERGHIERE A FIRENZE.....	50
6.1.1. <i>Il turismo a Firenze</i> .....	50
6.1.2. <i>L'offerta ricettiva</i> .....	53
6.1.3. <i>Le strutture alberghiere</i> .....	54
6.2. LE IMPRESE ALBERGHIERE FIORENTINE E IL RICAMBIO GENERAZIONALE.....	56
6.2.1. <i>Impresa e famiglia</i> .....	56
6.2.2. <i>Caratteristiche dei Senior</i> .....	58
6.2.3. <i>Caratteristiche e formazione dei successori</i> .....	58
6.2.4. <i>Il processo di successione</i> .....	60
6.3. SUCCESSIONE, AMBIENTE COMPETITIVO E CAMBIAMENTO.....	63
<b>7. LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE IMPRESE DELLA RISTORAZIONE.....</b>	<b>66</b>

7.1. CARATTERISTICHE DEL SETTORE RISTORATIVO IN ITALIA E SCELTA DEL CAMPIONE.....	66
7.2. IL PROCESSO DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE DELLA RISTORAZIONE .....	70
7.2.1. <i>Caratteristiche delle imprese (forma societaria, generazione al comando, n. strutture gestite).</i>	70
7.2.2. <i>Caratteristiche della generazione al comando.</i>	71
7.2.3. <i>Successione e grado di parentela.</i>	71
7.2.4. <i>Inserimento, caratteristiche e ruolo del successore in azienda.</i>	72
7.2.5. <i>Formazione del successore.</i>	72
7.2.6. <i>Il processo di successione.</i>	73
7.2.7. <i>Criticità.</i>	73
7.3. AMBIENTE COMPETITIVO E PROCESSO DI SUCCESSIONE. ....	74
<b>8. LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLA RICETTIVITA' ALL'ARIA APERTA .....</b>	<b>76</b>
8.1. LA RICETTIVITÀ ALL'ARIA APERTA IN ITALIA .....	76
8.1.1. <i>Dimensioni e distribuzione dell'offerta.</i>	76
8.1.2. <i>Caratteristiche delle imprese.</i>	78
8.2. LA RICETTIVITÀ ALL'ARIA APERTA E IL RICAMBIO GENERAZIONALE: L'INDAGINE SULLE IMPRESE VENETE. ..	83
8.2.1 <i>Le caratteristiche dei campeggi in Veneto e nel Veneziano.</i>	84
8.2.2. <i>Le caratteristiche delle imprese del Cavallino -Treporti.</i>	87
8.2.3. <i>Il rapporto famiglia-impresa.</i>	87
8.2.4. <i>Il processo di successione.</i>	88
8.2.5. <i>La formazione dei successori.</i>	89
8.2.6. <i>Ricambio generazionale, cambiamento e criticità.</i>	89
8.2.7. <i>Ricambio generazionale e ambiente.</i>	90
<b>9. IL PROCESSO DI SUCCESSIONE NELLE AGENZIE DI VIAGGI.....</b>	<b>91</b>
9.1 LE AGENZIE DI VIAGGIO IN ITALIA.....	91
9.1.1. <i>Tour operators e agenzie incoming.</i>	92
9.1.2. <i>Distribuzione geografica.</i>	93
9.1.3. <i>Dimensioni.</i>	94
9.1.4. <i>Le forme di aggregazione.</i>	95
9.2. UN AMBIENTE IN RAPIDO CAMBIAMENTO: LIBERALIZZAZIONE, EVOLUZIONE DELLA CLIENTELA E MULTICANALITÀ. ....	96
9.3 IL RICAMBIO GENERAZIONALE NELLE AGENZIE DI VIAGGI ITALIANE. ....	98
9.3.1. <i>Caratteristiche delle imprese.</i>	99
9.3.2. <i>Il rapporto famiglia/impresa.</i>	100
9.3.3. <i>Il processo di successione.</i>	100
9.3.4. <i>La formazione dei successori.</i>	101
9.3.5 <i>Ricambio generazionale: cambiamento e criticità.</i>	102
9.4. RICAMBIO GENERAZIONALE E AMBIENTE. ....	103
<b>10. CONCLUSIONI. SUCCESSIONE ED INNOVAZIONE.....</b>	<b>104</b>
10.1 LE QUESTIONI RICONOSCIUTE.....	105
10.1.1. <i>Le spinte al cambiamento: nuove tecnologie, competitività dell'ambiente e complessità dell'impresa.</i>	105
10.1.2. <i>I fattori critici: le relazioni.</i>	106
10.2. LE QUESTIONI INESPRESSE.....	107
10.2.1. <i>Un lungo processo.</i>	107
10.2.2. <i>Un processo "naturale".</i>	108
10.2.3. <i>Successione e mission: i ritmi della famiglia e dell'impresa.</i>	109
10.2.4. <i>Formazione dei successori: fra tradizione e bisogno di managerialità.</i>	110
10.3 CONCLUDENDO: SUCCESSIONE E INNOVAZIONE.....	111

## 1. OBIETTIVI DEL PROGETTO E STRUTTURA.

Il futuro dell'impresa familiare è un tema di grande attualità del nostro paese. Le piccole-medie imprese rappresentano, in particolar modo nel settore turistico, la maggior parte dell'industria e molte si trovano alle soglie di un passaggio generazionale, che nei prossimi anni potrebbe portare a nuove configurazioni della proprietà e della gestione.

La successione generazionale non può essere considerata un evento che si verifica in un determinato giorno. A meno di eventi improvvisi, è opportuno considerarla un processo che ha luogo durante un lungo periodo di tempo. Si tratta di un processo estremamente complesso che spesso viene sottovalutato, ignorato o comunque scarsamente gestito, come se facesse parte dell'andamento fisiologico di un'attività e non necessitasse di interventi specifici.

Date queste premesse, obiettivo finale del progetto realizzato dalla classe 2007/2008 del Master in Economia e Gestione del Turismo – promosso da Università Ca' Foscari di Venezia con la collaborazione del Ciset - con Confturismo e Ciset era di identificare se nelle imprese turistiche italiane, in particolar modo del settore ricettivo e della ristorazione, emergessero fattori di criticità rispetto a cui l'associazione potesse programmare interventi di supporto mirati, anche sulla base di esempi di best practices.

Nello specifico i temi che la ricerca si è proposta di approfondire sono stati i seguenti:

- il processo di transizione: analisi delle best practices
- il processo di transizione all'interno delle imprese ricettive e della ristorazione in alcune aree in Italia (Veneto, Firenze, Milano)

Una volta inquadrato il fenomeno attraverso un'analisi iniziale del fenomeno a livello generale, con l'ausilio della letteratura, volta in particolare ad

- individuare le diverse fasi del processo di trasmissione d'impresa
- analizzare gli impatti che il processo ha sui diversi aspetti della gestione dell'azienda
- comprendere quali sono i rischi che il processo di trasmissione può comportare
- identificare gli elementi chiave per la riuscita del processo e le criticità più comuni
- esplicitare le best practices,

si sono analizzate le peculiarità del fenomeno nelle aziende del settore turistico. La fase operativa del percorso ha comportato il contatto diretto con le aziende delle aree individuate con la collaborazione di Confturismo.

I contesti su cui si è concentrata l'analisi sono stati:

- Veneto – analisi del processo di trasmissione nelle imprese alberghiere situate in diversi contesti (mare, lago, terme, ecc.), nelle imprese della ricettività all'aria aperta e della ristorazione e presso le agenzie viaggi.
- Firenze – focus su turismo business e culturale: analisi del processo di trasmissione nelle imprese alberghiere
- Milano – turismo e ristorazione: con analisi del processo di trasmissione presso alcune imprese della ristorazione e presso il settore delle agenzie viaggi.

Nell'ambito dei numerosi aspetti da affrontare nell'analisi del processo di trasmissione d'impresa il lavoro di ricerca seguito dalla classe Master si è concentrato su due aspetti principali, con approfondimento sulla relazione tra il primo e il secondo gruppo di elementi:

- a.
  - caratteristiche, competenze e formazione del / dei continuatore/i
  - attribuzione dei ruoli al continuatore/i e processo di inserimento in azienda del continuatore/i
- b. eventuale ridefinizione della mission dell'azienda al momento della trasmissione: rapporto tra il trasferimento di impresa e l'opportunità/necessità di una ridefinizione della mission: è la necessità di cambiamento ad accelerare i processi di transizione o è la transizione ad essere motore di cambiamento?

L'analisi si è articolata in:

- revisione della letteratura per individuare alcuni elementi di criticità che, rispetto ai temi di studio considerati, tendono a presentarsi durante i processi di transizione ed individuare le best practices - approfondimento di alcune best practices da casi di letteratura in riferimento ai temi di analisi individuati (caratteristiche del continuatore, ridefinizione della mission, ...), individuazione degli elementi "di successo" chiave in ogni fase del processo di trasmissione.
- il processo di continuità nelle PMI della ricettività, della ristorazione: analisi delle principali caratteristiche della domanda e dell'offerta turistiche nelle tre aree considerate e approfondimento su alcune esperienze di trasmissione d'impresa gestita in modo attento e consapevole nelle tre aree (costa veneta, Milano e Firenze).
- esame dei fattori critici emersi durante il processo di transizione nelle imprese alberghiere e nella ristorazione nelle tre aree - effettuata tramite interviste ad alcuni proprietari/amministratori di imprese alberghiere e della ristorazione che hanno concluso il processo di transizione da 1 o 2 anni. In particolare si sono rilevate:
  - criticità segnalate esplicitamente dagli intervistati

- criticità che si riscontrano confrontando il processo di transizione così come descritto dagli intervistati con quello che emerge dalle best practices analizzate nella fase precedente.
- indicazione dei principali rischi per le imprese alberghiere e della ristorazione derivati dalle criticità emerse durante il processo di transizione.
- individuazione delle possibili problematiche specifiche relative alla trasmissione d'impresa che potrebbero emergere in altri contesti (montano, termale, ecc.): studio da effettuarsi a partire dalla letteratura esistente e da quanto emerso dall'indagine specifica sui tre contesti individuati.
- Approfondimento sul processo di transizione in imprese diverse da quelle esaminate nella fase 2, come agenzie viaggi, campeggi, ecc.: studio da effettuarsi tramite interviste ad alcuni testimoni privilegiati.
- Indicazioni per possibili strumenti che l'associazione può mettere a disposizione delle PMI in fase di transizione in relazione alle criticità rilevate nelle varie tipologie di impresa e contesti.

La specifica fase di indagine presso le imprese ha previsto:

- la definizione della tipologia di imprese alberghiere/della ristorazione su cui concentrare l'indagine diretta, con particolare attenzione che le aziende incluse nel campione fossero rappresentative della realtà del territorio, presentino un certo grado di complessità, fossero di dimensioni diverse per numero di strutture gestite, fatturato, addetti.
- la predisposizione di una traccia di intervista ad hoc da parte della classe Master
- la somministrazione di interviste ad aziende individuate e sensibilizzate da Confturismo o la realizzazione di specifici focus group con alcuni testimoni privilegiati (campeggi, agenzie viaggi)
- l'elaborazione dei dati raccolti da parte della classe Master.
- il confronto tra quanto emerso dalle interviste/questionari e le best practices da letteratura.

Obiettivo specifico delle interviste era di comprendere le modalità di gestione del processo di transizione. La traccia per l'intervista predisposta dalla classe era composta da una parte strutturata costituita da domande chiuse e da una parte meno strutturata costituita da domande aperte. Le interviste sono state somministrate al nuovo titolare dell'impresa (successore) o al titolare uscente a seconda di quanto indicato da Confturismo.

## 2. IL RICAMBIO GENERAZIONALE – UN PROBLEMA?

In Italia così come in Europa l'importanza dell'impresa a conduzione familiare nei diversi settori economici è riconosciuta e monitorata anche dalla Commissione Europea, che ha sviluppato politiche specifiche mirate a supportare queste imprese.

Le imprese familiari sono per la maggior parte medio-piccole, sebbene esistano quelle medio-grandi e multinazionali, spesso organizzate in forma di gruppi, controllate da una o più famiglie. Nonostante siano aziende di successo, anche queste imprese familiari devono affrontare molti problemi per riuscire a trasmettere il proprio patrimonio aziendale ai successori.

Il futuro delle piccole e medie imprese dipende dalla capacità dei proprietari di vincere le sfide del mondo degli affari e dell'economia preservando comunque i legami, gli affetti familiari e coltivando tra i membri della famiglia l'amore e la passione per la propria azienda ed il lavoro. Sono molti gli accademici, i professionisti, gli operatori finanziari e gli stessi imprenditori a chiedersi se e come le imprese possano rimanere a conduzione familiare in un contesto sempre più difficile.

Le PMI europee ed italiane, che sono la maggioranza, si trovano alle soglie di un passaggio generazionale per cui dovranno riconfigurarsi all'interno delle proprietà e fare cambiamenti ai vertici.

La gestione del processo di successione è un fattore chiave che può avere influenze negative sul ciclo di vita dell'impresa.

In Europa tra la fine degli anni '90 e il 2010 più di un terzo delle piccole-medie imprese hanno affrontato o affronteranno la sfida del cambio di generazione<sup>1</sup>. Questo corrisponde ad una media di almeno 610.000 trasferimenti di PMI all'anno con più di 2.4 milioni di posti lavoro<sup>2</sup>.

Questo processo di cambiamento, se non adeguatamente supportato da strutture e servizi, potrebbe aver effetti negativi su tutto il territorio europeo, tanto che la Commissione vi ha dedicato particolare attenzione<sup>3</sup> fin dagli anni '90.

Il trasferimento da un imprenditore ai successori è infatti uno dei momenti più critici per il ciclo di vita di un'azienda, coinvolgendo molteplici aspetti, dalle questioni burocratiche all'organizzazione aziendale. Riguarda quindi non solo questioni tecniche e di successione patrimoniale ma anche, e soprattutto, la trasmissione della leadership, che può avvenire all'

---

<sup>1</sup> European Commission, Conclusions from the Forum on Transfer of business, Lille 3-4 febbraio 1997

<sup>2</sup> *Working paper* del Gruppo di lavoro UE *Business Transfer*, project leader: KIRSI EKROTH-MANSSILA, 09.11.2000.

<sup>3</sup> Communication from the Commission on the transfer businesses. Actions in favour of SMEs, OJ C 204, 23.07.1994, Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994

interno del nucleo familiare e coinvolgere anche i soci e/o dipendenti. Il processo è spesso piuttosto lungo – mediamente dura 7 anni<sup>4</sup> - ed ha bisogno di essere preparato e studiato in anticipo per evitare conseguenze tali da poter comportare parecchie difficoltà per l'impresa e, di conseguenza, per il sistema economico.

A livello internazionale, infatti, solo il 15% delle imprese sopravvive fino alla terza generazione<sup>5</sup> familiare e l'UE calcola che circa un 10% dei fallimenti dipenda dal insuccesso dei processi di trasmissione<sup>6</sup>.

Le imprese italiane, così come quelle europee, per ragioni anagrafiche sono attualmente coinvolte in processi di successione e trasmissione di impresa. Infatti, in Italia, quattro titolari di cariche societarie su dieci hanno più di 50 anni<sup>7</sup> e nel Paese sono più di 4 milioni i titolari e soci di azienda censiti.

Questo dipende ovviamente anche dalla storia economica del nostro Paese: in Italia il 49% delle aziende si sono sviluppate tra il 1946 e il 1970 e l'età media delle imprese è di 44 anni. Gli studi di ricerca generali fino ad ora realizzati dimostrano che le aziende italiane stanno vivendo ancora il passaggio dalla prima alla seconda generazione<sup>8</sup>.

Gli imprenditori con più di 60 anni sono il 43% ed entro il 2010 si stima saranno il 40% le imprese italiane che dovranno affrontare la questione della trasmissione del business<sup>9</sup>.

**Tabella 1: Il passaggio generazionale in Italia**

<b>Imprenditori con più di 60 anni</b>	<b>43%</b>
<b>Imprese che dovranno affrontare il ricambio generazionale entro il 2010</b>	<b>40%</b>
<b>Imprenditori coinvolti ogni anno nel passaggio generazionale</b>	66 mila
<b>Presenza di un discendente nel gruppo di comando dell'azienda</b>	<b>70%</b>
<b>Imprenditori che manifestano l'intenzione di lasciare l'azienda ad un familiare</b>	<b>68%</b>

Fonte: SDA Bocconi, Milano, 1999.

In Italia, l'imprenditore fondatore è portato a rimanere in azienda fino a tarda età, non tanto formalmente ma nel mantenimento dell'influenza decisionale<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> Atelier Studio Centro Veneto, Progetto ri-lancio, Ottobre 2002 [www.kitbrunello.net](http://www.kitbrunello.net)

<sup>5</sup> "Passing the Baton", UK, 2004

<sup>6</sup> Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994

<sup>7</sup> Dati Infocamere Movimprese elaborati dal Centro studi Cgia, Mestre

<sup>8</sup> La cessione dell'impresa familiare: un'alternativa alla successione. U. Lassini 2005

<sup>9</sup> SDA Bocconi, I processi di ricambio generazionale nelle medie imprese italiane a proprietà familiare: esperienze di successo e best practices, 1999

<sup>10</sup> Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, *Il fenomeno della trasmissione e successione d'impresa in Italia ed in Europa*, CNA Ancona, 15 marzo 2003



## **2.1. Le criticità**

La criticità del processo di ricambio generazionale è legata alla sua complessità e alle molte difficoltà che si incontrano a vari livelli: resistenze da parte del predecessore, limiti dei successori ma anche difficoltà strutturali o di assetto aziendale.

Secondo quanto emerso dal forum di Lille del febbraio 1997, primo appuntamento a livello europeo sul tema del ricambio generazionale, poi, una delle criticità maggiori è la poca consapevolezza: oltre il 60% degli imprenditori riteneva che la trasmissione per loro non sarebbe stata un problema. Un atteggiamento condiviso anche in Italia secondo lo studio già citato della SDA Bocconi.

Si evidenziano di seguito altri elementi critici di questo processo, così come emergono da vari studi effettuati in Italia e all'estero, suddivisi secondo quelli che sono i protagonisti del processo stesso di successione maggiormente coinvolti.

### I senior:

- Le difficoltà psicologiche ed emotive. Gli imprenditori che hanno fatto nascere e crescere la propria azienda sono spesso consciamente o inconsciamente riluttanti a lasciarla alla generazione a seguire<sup>11</sup>. Il risultato è che spesso il passaggio delle consegne non è sufficientemente preparato. Questo problema non riguarda solo l'imprenditore che si accinge a lasciare l'impresa ma coinvolge anche i successori, familiari e/o dipendenti esterni. Lo stato d'animo del predecessore, che vive con inquietudine l'abbandono della propria impresa, porta al rifiuto della successione o all'allungamento dei tempi di successione.
- La difficoltà nel cedere la leadership. Sovente, come conseguenza della sua prolungata posizione di *leader* nell'organizzazione aziendale, il senior ha atteggiamenti poco flessibili nei confronti della visione strategica<sup>12</sup> aziendale e degli atteggiamenti dei figli.
- Il doppio focus. I Senior sono parte di quel gioco di flussi e processi legato al ricambio generazionale, che proprio loro dovrebbero invece progettare, regolare e controllare.<sup>13</sup>
- La difficoltà nel trasmettere il proprio bagaglio di conoscenze. La formazione del Senior è quasi sempre avvenuta sul campo e ciò rende spesso più difficile la trasmissione delle conoscenze. Inoltre la pressione dell'operatività dell'azienda sottrae tempo alla formazione dei successori. Ne risulta che spesso lo Junior difetta degli strumenti conoscitivi adatti per far fronte alle situazioni e non sempre sa a chi rivolgersi per cercare aiuto.

---

<sup>11</sup> Toni Brunello, *Di padre in...meglio* Ed. "Il Sole-24 Ore", 1997.

<sup>12</sup> Fonte: L. Gnan-D. Montemerlo, Il processo di successione nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni – Alcuni confronti fra Italia e Stati Uniti, *Economia e Management* n°2/1999.

<sup>13</sup> Toni Brunello, Pianificare un intervento pluriennale di passaggio generazionale.

- La mancanza di pianificazione. Gli imprenditori tendono a non programmare<sup>14</sup>, neanche informalmente, la propria uscita dall'azienda. In generale mostrano un forte attaccamento alla propria attività e, a volte, più l'età avanza meno pensano a ritirarsi<sup>15</sup>.
- La pressione sui successori. Capita che il Senior tenda ad imporre al figlio/ai figli la "tradizione" di famiglia<sup>16</sup>, per la volontà di dare continuità o perché ritiene che questo garantisca al figlio un futuro ricco di soddisfazioni<sup>17</sup>. A volte, la scelta si impone anche per le difficoltà di liquidare altri soci, specie se familiari, nel caso di chiusura. La frustrazione ed il malcontento del junior, tuttavia, non favoriscono le chance di successo.

### Gli junior:

- I ruoli tradizionali. E' questo un capitolo tutto da sviluppare ed evidenzia un ruolo indiretto ma importante della "donna" nella successione aziendale. Spesso alle donne non viene assegnato alcun ruolo dirigenziale, poiché si preferisce vedere a capo dell'azienda un uomo e si giustifica la scelta con la motivazione per cui una donna è costretta a sacrificare troppo la propria vita privata<sup>18</sup>.
- Non-idoneità degli eredi a succedere ai genitori. Capita che i figli dei fondatori non siano in grado di ereditarne la leadership a causa di scarse doti gestionali. Tuttavia, raramente, gli imprenditori prendono in considerazione l'ipotesi di identificare successori esterni alla famiglia. Quelli italiani, in particolare, mostrano una certa chiusura agli esterni nei gruppi al vertice dell'azienda<sup>19</sup>.
- La scelta della professione. Non sempre il successore ha ben definito il suo percorso di carriera e questo crea incertezza e ostacola la pianificazione. A volte, la non-volontà di entrare nell'impresa di famiglia rimane inespressa e alimenta equivoci tra vecchie e nuove generazioni.
- Il successore jolly o troppo specializzato. I figli spesso non entrano in azienda con ruoli definiti poiché dovendo imparare quanto più possibile fungono da jolly. Questo ruolo "indefinito" può creare confusione tra i dipendenti, che si sentono spaesati non riconoscendo più il ruolo del senior e non avendo chiaro il ruolo del junior. La situazione degenera quando senior e junior non lavorano in accordo ed armonia. Dall'altro lato, se troppo prolungata, anche la specializzazione del successore in un dato ruolo può avere

---

<sup>14</sup> Commissione Europea, Direzione Generale per le imprese, Relazione finale del Gruppo di Esperti sul trasferimento delle Piccole e Medie Imprese, Maggio 2002.

<sup>15</sup> L. Gnan-D. Montemerlo, *op. cit.*

<sup>16</sup> PROGETTO EQUAL ELISIR ITG2VEN047, Politiche attive per governare i processi di passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano, Una guida-decalogo degli errori da evitare, a cura di Quirino Biscaro, Ferruccio Bresolin, Toni Brunello e Paolo Caramella.

<sup>17</sup> SDA Bocconi, *op. cit.*, 1999.

<sup>18</sup> Martin L. (2006), More Jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16, 222-231.

<sup>19</sup> Tra.Sme's Friuli Venezia Giulia, 2002; SDA Bocconi, 1999.

conseguenze importanti sul processo di trasmissione, perché può significare costringere i continuatori a specializzarsi in una singola mansione<sup>20</sup>.

- La formazione. Generalmente non esiste un piano condiviso di formazione dei successori. Questi si formano prevalentemente attraverso l'affiancamento del senior e il "learning by doing"<sup>21</sup>. Tuttavia, la formazione sia tradizionale sia attraverso esperienze in altre aziende favoriscono il successo dei processi di ricambio generazionale<sup>22</sup>, anche perché "mettono alla prova il successore fuori dalla rete familiare"<sup>23</sup>.

### L'assetto societario

- La concentrazione degli investimenti. E' questo un fattore di rigidità della famiglia proprietaria poiché rende difficile liquidare la quota patrimoniale agli eredi che non intendono impegnarsi in azienda. Questa difficoltà tende a "forzare" la generazione successiva a rimanere nella proprietà.
- I problemi familiari si confondono con le questioni lavorative. Gli affari personali si mescolano con le questioni professionali, per cui la promozione di un familiare ad un particolare ruolo può essere causa di conflitti. Si tende ad anteporre gli interessi della famiglia a quelli dell'impresa rifiutando un approccio strategico volto a consegnare l'impresa a persone in grado di gestirla con criteri di efficacia ed efficienza.
- La distinzione tra il ruolo di "azionista" e di manager<sup>24</sup>. Spesso nell'impresa familiare la distinzione tra i due ruoli risulta poco chiara, con il rischio che soci che partecipano solo del capitale interferiscano in decisioni di management che spetterebbero ai soci lavoratori senza avere competenze o esperienza diretta.
- I soci non familiari. Se presenti, sono prevalentemente amici e parenti dei soci che già fanno parte dell'azienda. Spesso il loro apporto non si limita al capitale e ciò può comportare aggiustamenti profondi in termini di composizione societaria e sistemi di gestione.

### I fattori esterni:

- I problemi burocratici ed amministrativi. La burocrazia relativa alla successione nonché la tassazione possono influire pesantemente sugli equilibri economico-finanziari<sup>25</sup>. Nella

---

<sup>20</sup> Atelier Studio Centro Veneto, Progetto ri-lancio, Ottobre 2002.

<sup>21</sup> SDA Bocconi 1999, *op. cit.*

<sup>22</sup> Miller D et Al. (2003), Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family, Journal of Business Venturing, Vol .18, n.4, 513-531; Morris, M.H. et Al. (1997) Correlates of Success in Family Business transition, Journal of Business Venturing, Vol .12, n. 5, 385-401.

<sup>23</sup> Griffeth R.W et al., Integration of family owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention model, Human Resources Management Review (16) 2006, p. 499.

<sup>24</sup> Spada A., Ricambio generazionale delle imprese.

<sup>25</sup> European Commission, Enterprise publications, Helping the transfer of businesses, 2003.

piccola e media impresa il Senior si trova spesso a dover affrontare tali questioni senza supporti consulenziali specifici.

- L'omogenizzazione. La pressione a livello di PMI alle esigenze di un mercato sempre più globale e alle esigenze di una clientela differenziata rischiano di aumentare la standardizzazione, facendo perdere 'expertise' e 'know how' propri di ciascuna singola azienda. In questo contesto, il mancato successo del ricambio generazionale può contribuire all'ulteriore perdita di queste conoscenze e competenze, con il rischio di perdere il proprio vantaggio competitivo.

## **2..2. Le best practices**

Con Best Practice si definisce un metodo, o una tecnologia, utilizzata da una o più imprese che ha condotto ad un risultato atteso. Best Practice è quindi un metodo già sperimentato da altri e riutilizzabile nel caso in cui si voglia essere sicuri del proprio successo.

Nel caso dei processi di ricambio generazionale, dalle best practice riportate in letteratura si ricavano alcune indicazioni comuni sulle pratiche che possono contribuire ad assicurare un passaggio generazionale di successo.

Distinguere maggiormente famiglia e impresa<sup>26</sup>: l'impresa non si deve identificare con la proprietà ma è una realtà economica dinamica, un soggetto autonomo e complesso: la proprietà è uno degli elementi che governa ma anch'essa è al servizio dell'impresa.

Malattia tipica di molte aziende familiari è quella di commisurare il proprio impegno non sui risultati che l'impresa in sé può conquistare sul mercato, nei confronti dei concorrenti, ma sullo stato di appagamento delle persone fisiche, degli azionisti. Questo è un errore perché il ritmo dell'impresa non è imposto dal livello di soddisfazione personale ma dal mercato.

E' sicuramente difficile lasciare la responsabilità della propria azienda, lasciare l'autorità, ancor più difficile è cedere il controllo. Inoltre se si è legati finanziariamente all'impresa è quasi impossibile disinteressarsene. Uno degli obiettivi principali nel passaggio d'impresa è quello di creare le condizioni per la tranquillità finanziaria indipendentemente dall'impresa familiare. Per questo motivo la stesura di un business plan è altamente auspicabile. Cosa significa esattamente "business plan per la successione"<sup>27</sup>? E' un documento guida che indica, quando e dove la nuova generazione di imprenditori prenderà in mano l'azienda e che contiene tutte le informazioni necessarie per minimizzare i rischi, interni ed esterni all'azienda, durante il passaggio generazionale.

Il documento è solitamente suddiviso in tre parti:

- un piano di trasferimento delle quote proprietarie.

Si pianifica il passaggio evitando di commettere errori fiscali per evitare moratorie e riuscendo a trarne i benefici maggiori.

La pensione per il Senior uscente, ad esempio, deve permettergli di vivere ad un livello pari o maggiore rispetto a quello a cui è sempre stato abituato, assicurandogli la copertura di ogni necessità.

---

<sup>26</sup> Spada A., Ricambio generazionale delle imprese.

<sup>27</sup> Newsask, Business Succession Plan Model, Appendix A.

Anche al successore e alla sua eventuale famiglia devono essere garantite quote di sussistenza. Così come a coloro che in azienda partecipano solo a livello azionario in modo da non creare disarmonie.

Ulteriori problemi finanziari non considerati fino ad ora.

- un piano relativo alle responsabilità imprenditoriali.

La successione non avviene sempre come immaginato: difficoltà ed imprevisti non pianificati sono all'ordine del giorno. E' fondamentale avere una strategia che permetta di affrontare situazioni impreviste, come la malattia a lunga degenza o la morte delle persone chiave in azienda.

E' meglio trovare delle soluzioni in anticipo piuttosto di dover affrontare situazioni che possono creare forti stress.

- un documento relativo alla valutazione del successore.

I punti di forza e i punti di debolezza del successore devono essere analizzati per poter colmare le sue lacune e rafforzare le sue capacità: contribuendo così ad indirizzare la sua formazione, insegnandogli ad esprimere chiaramente i propri progetti, le innovazioni che vuole apportare e le proprie idee.

La pianificazione é dunque il primo elemento cruciale per ottenere risultati soddisfacenti dal passaggio, ulteriori suggerimenti che vengono dalla letteratura si collocano nell'ottica in cui "failing to plan is planning to fail"<sup>28</sup>. Sulla stessa linea i documenti dell'Unione Europea secondo cui una delle problematiche riscontrate nel processo di successione sta proprio nel fatto che la pianificazione del trasferimento abbia avuto inizio troppo tardi, spesso per mancanza di informazione/formazione in merito.<sup>29</sup>

Nell'ambito della pianificazione rientrano, come facilitatori di un passaggio generazionale positivo<sup>30</sup> le attività di seguito illustrate.

- L'assegnazione al successore di un ruolo in azienda ben definito. E' importante sapere quanto retribuirlo e cosa aspettarsi da lui, anche i collaboratori sapranno a che livello gerarchico è inserito e si risolveranno i problemi legati a chi rispondere e su quali questioni.

Attribuire al figlio un'area di competenza che potrà ampliare o anche cambiare a mano a mano che acquisisce l'esperienza necessaria per ricoprire ulteriori e nuovi ruoli.

---

<sup>28</sup> Trad. "non pianificare equivale a pianificare di fallire" da A recipe for success in succession planning, Catherine M. Dalton, Kelley School of Business, Indiana University, Business Horizons 49/2006.

<sup>29</sup> Helping the transfer of business – A "good practice guide" of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership, European Commission, 2003.

<sup>30</sup> Il processo di successione: alcune linee guida, John Ward, Economia & Management n°6 novembre 2000.

- L'individuazione di processi per far fronte a dispute e gravi questioni che possono insorgere all'interno della famiglia e ripercuotersi sugli affari. Non necessariamente famiglia ed affari devono rimanere separati bisogna comunque sempre distinguere le questioni personali da quelle lavorative. Inoltre tenere conto delle esigenze sia dei membri attivi della famiglia ma anche di quelli partecipanti alla società ma non alla gestione del business, in modo da scongiurare ulteriori conflitti.

- La preparazione dei successori a far fronte ai nuovi impegni ed alle nuove responsabilità. La formazione ed il training sono importanti per rinforzare la consapevolezza del successore del ruolo che dovrà affrontare. Spesso anche la preparazione scolastica o accademica in materia di management é concentrata su standard di imprese medio-grandi, vi sarebbe dunque la necessità di corsi specifici dato che la preparazione di manager/dipendenti ha sfaccettature diverse dai manager/imprenditori.<sup>31</sup>

- L'esperienza del successore all'esterno dell'azienda, nel proprio paese o all'estero é altrettanto fondamentale rispetto al training per lo sviluppo ed il benessere dell'impresa. Servono ad aumentare le competenze dei successori ma anche ad accrescerne l'autostima. Lavorare in un ambiente imprenditoriale non familiare vuol dire fare errori in un ambiente diverso, faticare per crearsi uno spazio, capire il proprio valore di mercato e dover accettare critiche e sconfitte. Aspetti che, in un ambiente protetto e talvolta privilegiato come quello familiare, potrebbero essere persi di vista.

- La trasmissione dei valori familiari ed aziendali: la tradizione è un valore fondamentale sia per la generazione dei senior che per i successori, molte buone pratiche non formalizzate, se riunite in un documento possono rappresentare un vademecum, fondato sulla vasta esperienza della tradizione familiare ed integrato dalle best practices del settore, su come affrontare diverse categorie di problemi.

- La creazione di un consiglio di amministrazione, a cui partecipino degli amministratori esterni, risorse di grande utilità poiché emotivamente indipendenti e non personalmente coinvolti nelle questioni familiari. Essi sono garanti di obiettività nelle decisioni e possono essere ottimi mentori per la generazione futura. Avere in azienda un punto di riferimento esterno, che non sia il padre o un familiare, aiuta sicuramente una successione più serena.

-Valorizzare le riunioni di famiglia. Talvolta le comunicazioni efficaci avvengono spontaneamente mentre altre volte occorre pianificarle. Le riunioni di famiglia aiutano a rafforzare l'unità a comprendere meglio i problemi e i diversi punti di vista. Ogni membro della famiglia deve avere l'opportunità di esprimere le proprie idee ed opinioni.

Un ulteriore supporto potrebbe arrivare dall'ambiente esterno, tramite la creazione di occasioni di confronto con altre famiglie imprenditoriali. Tutte le famiglie affrontano le stesse difficoltà, i

---

<sup>31</sup> Helping the transfer of business – A “good practice guide” of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership, European Commission, 2003.

conflitti ed i problemi sono universali, mentre la comunicazione tra impresa ed impresa é alquanto scarsa. Spesso non si conosce la realtà del vicino che, molto probabilmente, é simile alla nostra, sarebbe quindi utile e positivo cercare occasioni di confronto con altre famiglie imprenditoriali. Non solo si sarebbe in grado di vedere come gli altri risolvono i loro problemi ma ci si potrebbero condividere molte esperienze positive.

Si sono finora esaminate le principali criticità che investono il ricambio generazionale e le best practices individuate in letteratura affinché tutti i membri della famiglia coinvolti possano affrontare questo passaggio consapevolmente e, di conseguenza, con prospettive di soddisfazione personale e successo per il business.

Di seguito si procederà alla presentazione dei principali studi sviluppati nell'ambito specifico del turistico, sia in contesto montano che balneare, e basati su indagini presso aziende del settore, in particolar modo della ricettività, che hanno ulteriormente messo in luce le caratteristiche del processo di successione, alcune problematiche o il livello di soddisfazione degli attori coinvolti.

Tali contenuti contribuiscono a contestualizzare l'indagine svolta dalla classe Master, oltre ad essere preliminari e propedeutici alla presentazione delle elaborazioni sui dati emersi dalle interviste.

I risultati dell'indagine, che coinvolgono diverse tipologie di imprese del settore turistico, dalla ricettività – compresa la ricettività all'aria aperta – alla ristorazione e all'intermediazione, verranno commentati alla luce delle criticità già esposte in modo da mettere in evidenza eventuali compatibilità o differenze nel comparto specifico.

Il riferimento alle buone pratiche in materia servirà ad individuare eventuali lacune nel processo di ricambio generazionale, qualora ve ne fossero, o a formulare proposte di intervento a sostegno delle imprese che si accingono ad affrontare questa fase.



### **3.STUDI SPECIFICI SUL RICAMBIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE DEL TURISMO.**

La letteratura sullo sviluppo delle PMI in ambito turistico in Italia è meno consistente rispetto a quella prodotta a livello nazionale ed europeo sul tema in altri settori. Si citano di seguito alcuni studi specifici riguardanti l'Alto Adige, il litorale balneare veneto ed il Trentino. Benchè condotti in momenti diversi, i dati emersi risultano omogenei per tutte le regioni e mettono in evidenza che:

- i successori prendono in mano l'azienda all'età di circa 30 anni,
- gli stessi successori hanno un livello di istruzione medio superiore,
- i percorsi formativi si svolgono principalmente all'interno dell'azienda di famiglia.

Anche gli atteggiamenti degli imprenditori uscenti prima, dopo e durante il processo di successione sono simili. Gli investimenti per migliorare le strutture ed il rinnovamento dei servizi sono stati il primo passo affrontato in tutte le strutture, un esempio lampante è il Trentino.

#### **3.1. Alto Adige**

La maggior parte delle strutture alberghiere nel contesto alpino, circa il 90%, sono aziende con meno di nove dipendenti: il passaggio generazionale è un momento della vita dell'azienda che può essere considerato critico per la sua sopravvivenza ed il suo sviluppo.

Nel 2005 è stata condotta una ricerca<sup>32</sup> sulle PMI alberghiere coinvolte in un processo di successione: su un campione di 100 aziende in Val Pusteria, il 50% aveva affrontato il passaggio di successione prima degli anni '90, il restante 50% dopo gli anni '90.

Secondo questa ricerca il testimone viene passato ai successori attorno ai 30-31 anni; questi sono per il 69% maschi mentre per il 31% femmine.

Il questionario era composto da domande su 5 temi:

- la descrizione del contesto economico in cui l'azienda era collocata al momento del passaggio generazionale,
- la situazione prima e dopo il periodo di successione,
- le effettive problematiche scaturite durante la successione,
- le motivazioni che hanno portato ad accettare la successione,
- le valutazioni alla conclusione rispetto al processo di successione.

Le risposte alla prima domanda indicavano che in media il contesto economico turistico e le specifiche condizioni economiche delle aziende erano considerate soddisfacenti, potendo giudicare con punteggio da 1 a 5 si era totalizzato un punteggio medio di 3,61.

---

<sup>32</sup> The motivation structure in tourism family business, K.Weiermair & M. Peters, 40th TRC Meeting, Bruges, April 2005.

Una volta ottenuta la direzione dell'impresa le nuove generazioni avevano investito nel cambiamento: l'ambito più citato risultava quello delle nuove tecnologie e forme di comunicazione. Altro dato molto interessante emerso era che nell'81% dei casi, dopo il passaggio generazionale, le aziende avevano aumentato gli investimenti per la ristrutturazione degli edifici e l'ampliamento delle attività e servizi correlati.

Per quanto concerne il processo di successione in quanto tale, solo il 25% delle aziende aveva pianificato il passaggio e solo un terzo di questi aveva un piano scritto. Il 52% degli intervistati era soddisfatto o addirittura molto soddisfatto di come era avvenuta la preparazione al passaggio generazionale. Lo stesso livello di soddisfazione si riscontrava una volta avvenuta la successione: il 18% era molto soddisfatto, il 47% soddisfatto.

In base ai dati ottenuti si deduce che il successore "soddisfatto" è colui che è stato preparato al passaggio; passaggio di cui erano state individuate con chiarezza le procedure.

Allo stesso modo è stato chiesto agli imprenditori quali fossero stati i motivi determinanti nell'accettare di entrare a lavorare nell'azienda familiare: i più sentiti sono il perseguimento della tradizione familiare, il mantenimento della proprietà e la salvaguardia del benessere aziendale. I motivi personali di autorealizzazione e l'incremento delle entrate sono ancora fattori decisivi mentre il prestigio sociale non sembra più essere una ragione sufficiente per prendere in mano l'azienda di famiglia.

Le conclusioni su questo studio hanno confermato che gli investimenti in tecnologia sono stati fondamentali per lo sviluppo del business senza però perdere di vista i valori trasmessi dalla tradizione. I nuovi imprenditori, della seconda e terza generazione, cercano qualcos'altro oltre all'aumento delle entrate: magari di crearsi un loro ambito, rendendosi indipendenti dai senior, attuando le proprie idee in un contesto in cui possano essere protagonisti. Ciò detto, i legami e gli affetti familiari giocano ancora un ruolo molto importante.

### **3.2. Veneto**

Una seconda indagine è stata condotta nel 2005 in un diverso contesto geografico-culturale, la costa balneare veneta, in particolare nelle località di Jesolo Lido, Bibione e Caorle<sup>33</sup>.

Sono state prese in considerazione 120 imprese alberghiere a 3 e 4 stelle, per comprendere quanto fosse diffuso il fenomeno e quali fossero le principali caratteristiche del processo.

Da quanto emerso dalle interviste il 42% di queste erano società in nome collettivo, seguite per un 23% dalle società in accomandita semplice e da un 22% da società a responsabilità limitata; il resto non era definito. Se in Alto Adige il processo di transizione è iniziato attorno agli anni '90, in Veneto solo il 11,5 % ha affrontato questo periodo di transizione tra il 1994 e il 2003. Il 65% delle imprese si trova oggi ad affrontare questo passaggio ed il 7,5% lo dovrà vivere entro il 2010.

---

<sup>33</sup> Succeedere con successo, Ciset per Carive e Fiditurismo, 2005.

Il 46% delle imprese è ancora guidato dalla generazione dei fondatori, il 51% delle aziende è controllata dalla seconda generazione e solo il 3% non risulta legato in alcuna maniera alla famiglia di origine.

La maggior parte dei titolari della prima generazione, il 65%, ha più di 56 anni.

Mentre in Alto Adige l'età media dei titolari successori in carica era tra i 30 e i 35 anni, nelle zone balneari venete è tendenzialmente più elevata, tra i 35 e i 45 anni.

La maggior parte dei successori entra a lavorare nell'azienda di famiglia una volta concluse le scuole superiori, spesso dopo aver conseguito un diploma non attinente al settore turistico o al campo economico: solo il 29% ha un titolo di studio attinente di perito turistico o di scuola alberghiera. Il livello scolastico dei continuatori è comunque più alto rispetto a quello dei predecessori. Prevalle la formazione all'interno dell'azienda familiare che inizia nel momento in cui "il futuro imprenditore" decide che la sua strada è quella dei genitori o del predecessore in genere.

Il 34% prosegue negli studi laureandosi (53% ha una laurea in materie non economiche o scarsamente attinenti al settore). Il 47% dei laureati in materie economiche o giuridiche ha svolto un percorso accademico non indirizzato al settore turistico.

La formazione del successore, in ambito turistico, è più lunga rispetto ad altri settori, dura infatti non meno di otto anni.

Nel 65% delle PMI i titolari si stanno ponendo il problema della trasmissione d'impresa. Il 99% ha dei continuatori, anche se il 4% di questi dichiara che i possibili successori potranno non essere parenti diretti. Coloro che si trovano ad affrontare il processo di transazione senza dei possibili successori, prendono in considerazione di cedere solo la gestione dell'attività. Non si vorrebbe cambiare la destinazione d'uso dell'immobile ma questo dovrà essere discusso una volta trovato l'acquirente più adatto.

I fattori più critici individuati in questo processo sono di tipo interno: nel 62% dei casi sono legati alla gestione del personale, alle questioni burocratiche, alla gestione manageriale dell'impresa, al problema di una clientela sempre diversa e mediamente sempre più esigente. I fattori di mercato, quali l'ambiente sempre più competitivo, la burocrazia poco snella e lunga nei tempi di risoluzione dei problemi, la maggior pressione fiscale incidono solo per il 38%.

Per le imprese di grandi dimensioni - quelle con oltre 20 addetti e oltre 700.000 Euro di fatturato - le problematiche maggiori sono quelle di ri-organizzazione dell'impresa e relazione tra la divisione delle funzioni e delle responsabilità e la gestione manageriale.

Il passaggio è sempre meno pianificato e monitorato tra gli eredi e la necessità di affidare alcuni ruoli a figure manageriali.

Nasce e cresce l'esigenza di gestire anche le imprese medio piccole come vere e proprie aziende, avvalendosi di personale esterno, monitorando il passaggio di gestione e gli aspetti patrimoniali .

### **3.3. Trentino**

I dati statistici della stagione invernale 2007-2008 dimostrano che, nonostante le innumerevoli difficoltà congiunturali, una buona campagna di comunicazione mirata, una segmentazione del mercato assieme ad un adeguato sfruttamento delle risorse, possono dare ottimi risultati: rispetto alla stagione invernale precedente sono stati registrati un +3,0 % nelle presenze e +3,6% negli arrivi.

Nel complesso della stagione, la variazione degli arrivi e delle presenze degli stranieri si è attestata su un +4,0% per gli arrivi e su un +7,7% di presenze, in generale il miglior risultato nei confronti del mercato estero degli ultimi anni. Positivi anche i risultati dei turisti italiani, che vedono aumentati gli arrivi e le presenze rispettivamente di oltre 18.000 e 42.000 unità.<sup>34</sup>

Il comitato degli albergatori delle imprese turistiche della provincia di Trento ha promosso un'interessante indagine volta ad analizzare il processo di successione. Per la ricerca è stata utilizzato un approccio "bottom up" che prevede una fase di ascolto delle imprese alberghiere trentine, delle loro esigenze, dei desideri e delle attese in modo da costituire la base per la pianificazione delle attività dell'associazione.<sup>35</sup>

Dai dati che emergono possiamo notare che i successori trentini prendono in mano l'azienda di famiglia in età più giovane rispetto ai loro coetanei veneti: il 65% comincia tra i 18 e i 29 anni e arrivati a 33 anni ricoprono già posti dirigenziali e di amministratore delegato.

Anch'essi iniziano a lavorare gradatamente ricoprendo una serie di ruoli - in particolare front-office e reception - soprattutto in Hotel di piccole dimensioni, apportano modifiche con l'introduzione dei sistemi informatici e tecnologici in genere promuovendo, ad esempio, la gestione della distribuzione tramite Internet e le prenotazioni tramite la posta elettronica. Questa dimestichezza con il mondo dell'informatica permette loro di essere autonomi in questo ambito.

I senior continuano a mantenere il potere decisionale sui costi, sulla politica del prezzo, tengono i rapporti con i fornitori oltre ad interessarsi degli aspetti burocratici.

I junior ritengono l'esperienza dei senior una fonte di aiuto ed una risorsa ma allo stesso tempo un vincolo da cui rendersi indipendenti per trovare la propria autonomia lavorativa.

Il passaggio della gestione non è ancora avvenuto: il 78% ritiene che potrà dirigere l'albergo solo dopo 5 anni, il 21% è indeciso se prendere in mano il business o darlo in gestione a terzi. I dati confermano che la generazione a venire è intenzionata a portare avanti questa eredità, infatti solo l'1% ha intenzione di intraprendere una strada completamente diversa. La tradizione trentina della PMI alberghiera rimane molto forte.

La delega della gestione della struttura è avvenuta per il 44% volontariamente da parte del predecessore mentre il 17% non era disponibile e voleva delegare solo a lungo termine. Il 6%

---

<sup>34</sup> Intervista telefonica alla Dott.ssa F. Tabarelli Direttore Ufficio turistico ricettivo Provincia di Trento.

<sup>35</sup> Il passaggio generazionale dei giovani Albergatori Trentini, indagine a cura di Monica Basile Marketing Manager in collaborazione con la giovane albergatrice Claudia Bottamedi. Turismo d'Italia 82/2008.

ha deciso di dirigere autonomamente l'hotel e un altro 6% non voleva assolutamente passare il testimone.

Il 56% degli intervistati ritiene di avere l'esperienza necessaria per dirigere il proprio albergo, probabilmente forte del fatto che ci lavora da sempre, avendo quindi acquisito anche quelle conoscenze passive, per esempio gli atteggiamenti da tenere in determinate circostanze, che in genere che non sono formalmente trasmesse.

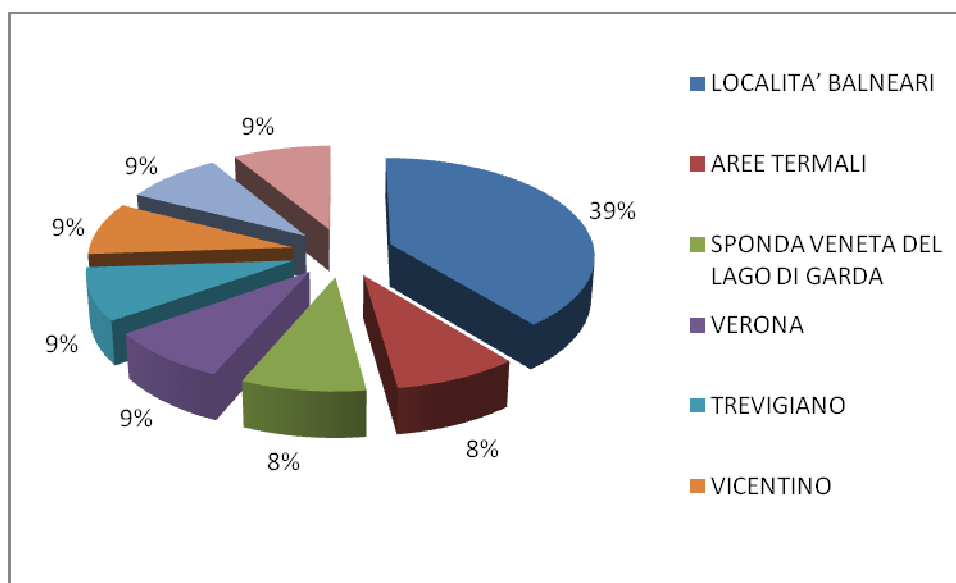
Il 44% sente la necessità di partecipare a corsi e a business group, di approfondire particolari argomenti in modo da poter completare il proprio percorso di apprendimento. I giovani imprenditori non richiedono più iniziative classiche ma tavole rotonde e meeting dove potersi confrontare direttamente con altri colleghi. La nuova generazione di imprenditori si è resa conto della forza della collaborazione e della comunicazione tra aziende e delle opportunità di sviluppo che si creano grazie alle forme di collaborazione tra alberghi e tra alberghi ed istituzioni pubbliche portando progetti concreti, ampliando il proprio target di clientela.

#### 4. L'INDAGINE: LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE STRUTTURE ALBERGHIERE.

L'indagine si é svolta sulle strutture alberghiere a Firenze e nel Veneto i cui nominativi sono stati forniti da Federalberghi e Giovani Albergatori di Firenze e da Confiturismo - Federalberghi Veneto<sup>36</sup>.

Per l'area veneta le strutture ricettive risultavano così distribuite:

**Grafico 1: Distribuzione percentuale delle strutture ricettive 2, 3 e 4 stelle in Veneto.**



Le relative strutture ricettive coprivano dai 2 ai 4 stelle con prevalenza dei tre e quattro stelle.

La tipologia di clientela ospitata variava a seconda del contesto geografico, a Firenze 6 imprese su 10 dichiarano più del 70% di clienti stranieri, l'ambito balneare veneto mostra invece percentuali più equilibrate tra italiani e stranieri.

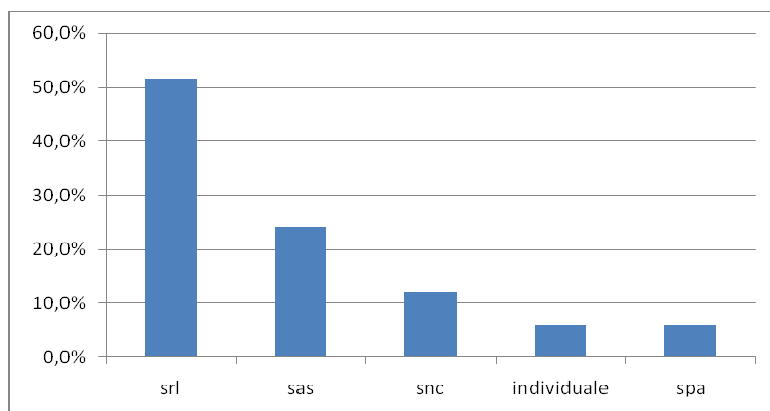
##### **4.1 Caratteristiche delle imprese.**

Le imprese intervistate hanno confermato la prevalenza di forme societarie semplici o mediamente complesse (grafico 2): il campione presentava solo due s.p.a. e una prevalenza di s.r.l. (51,5%). Il numero dei soci varia da 2 a 6, il 79% delle imprese si concentra nel range tra 2 e 4.

---

<sup>36</sup>Le informazioni e i dati riportati in questo e nei successivi paragrafi derivano da interviste telefoniche fatte dagli studenti del Master in Economia e edizione 2007-2008 alle strutture indicate da Federalberghi Veneto, Federalberghi e Giovani Albergatori Firenze. Di questi, l'82% ha risposto a tutte le domande del questionario.

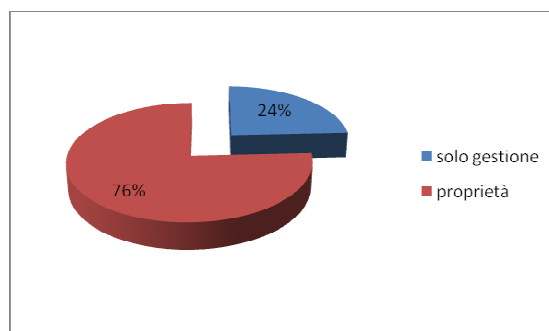
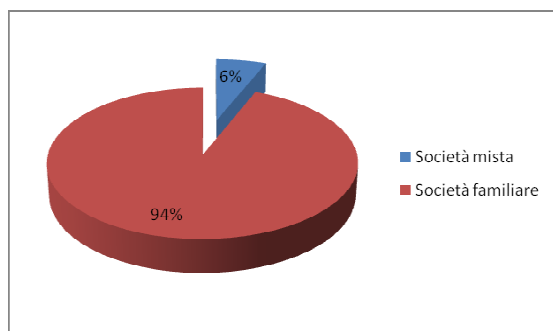
**Grafico 2: Imprese alberghiere per tipologia di società.**



La propensione al mantenimento dell'attività all'interno del nucleo familiare é radicata: infatti si sono incontrati solo due casi di partecipazione alla società di membri esterni (grafico 3), ulteriore conferma dell'attaccamento all'attività familiare si riflette nella determinazione nel portarla avanti dimostrata dal fatto che solo in tre casi era stata presa in considerazione la cessione dell'impresa.

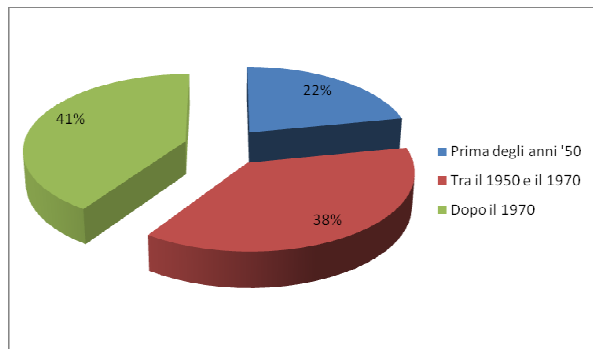
Le strutture sono per il 76% di proprietà e per il 24% in gestione (grafico 4). Ciascuna impresa gestisce prevalentemente una o due strutture ricettive, in tre casi tre o più unità.

**Grafico 3 e 4: Rapporto percentuale sulla tipologia di società e sulla modalità di gestione nelle strutture ricettive analizzate.**

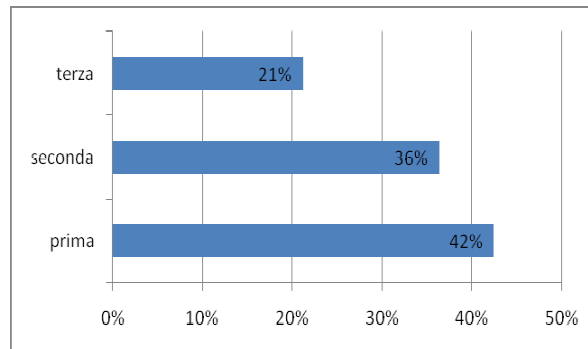


L'anno di fondazione risale nel 54% dei casi tra gli anni '60 e i '70 (grafico 5, nel contesto fiorentino prevalentemente prima degli anni '70, un decennio più giovani le imprese venete, risalenti in maggioranza agli anni 70.

**Grafico 5: Anzianità delle strutture analizzate.**



**Grafico 6: Generazioni attualmente ai vertici.**



La generazione attualmente al comando (grafico 6) è:

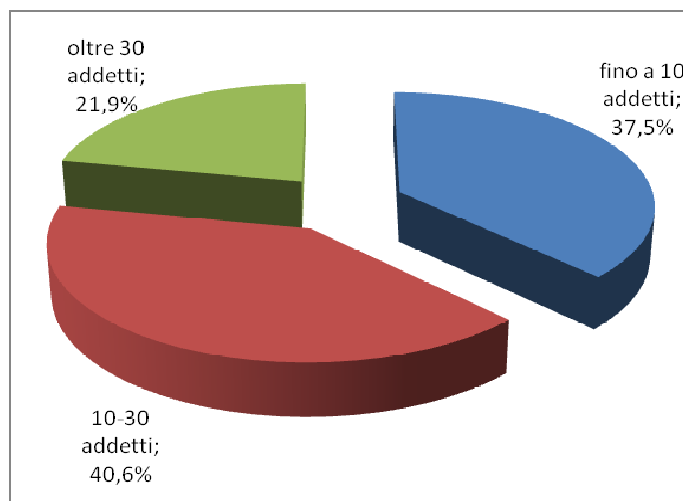
- la prima nel 42% dei casi
- la seconda nel 36%
- la terza nel 21%

Ogni generazione rimane alla guida dell'impresa per circa 20 anni.

Le famiglie comprendono tra 2 e 6 membri che, nel 51% dei casi partecipano tutti alla società e nel 40% circa dei casi, sono coinvolti tutti nella gestione dell'impresa.

La maggior parte delle imprese si distribuisce nelle categorie tra 10 e 30 addetti e fino a 10, dimensioni attendibili da attività a gestione familiare.

**Grafico 7: Imprese alberghiere per numero di addetti.**

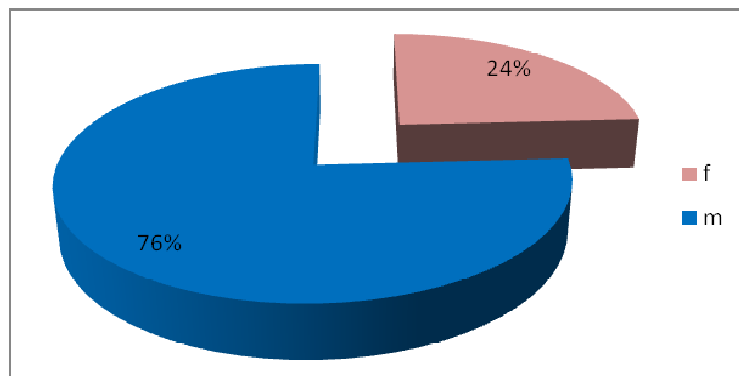


#### **4.2 Caratteristiche dei Senior**

I predecessori, sono in maggioranza uomini, solo in due casi la gestione è risultata congiunta da parte di entrambi i genitori. L'età media si assesta attorno ai 63 anni, i senior al di sotto dei 60 anni sono più numerosi in Veneto che a Firenze, dato che corrisponde ad una fondazione delle imprese lievemente più recente nel primo ambito.

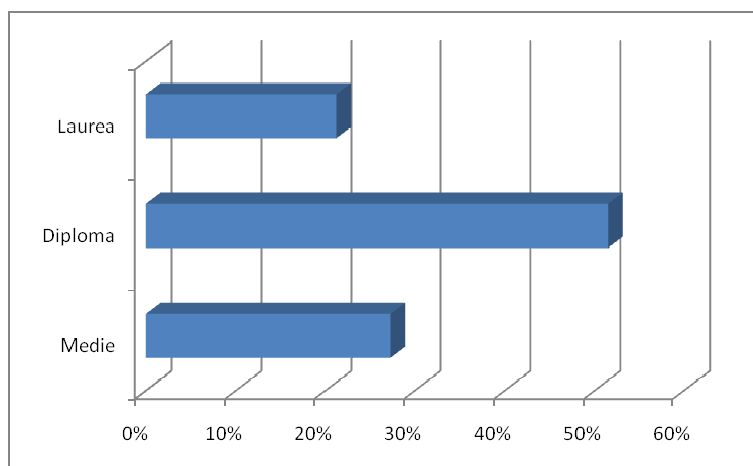


**Grafico 8: Senior per genere nelle imprese alberghiere analizzate.**



La formazione dei senior è spesso di base: alta la percentuale che ha interrotto gli studi al termine del percorso di istruzione obbligatoria, la maggioranza prosegue fino al diploma (52%) mentre un 20% ottiene la laurea.

**Grafico 9: Formazione dei Senior delle imprese alberghiere analizzate.**



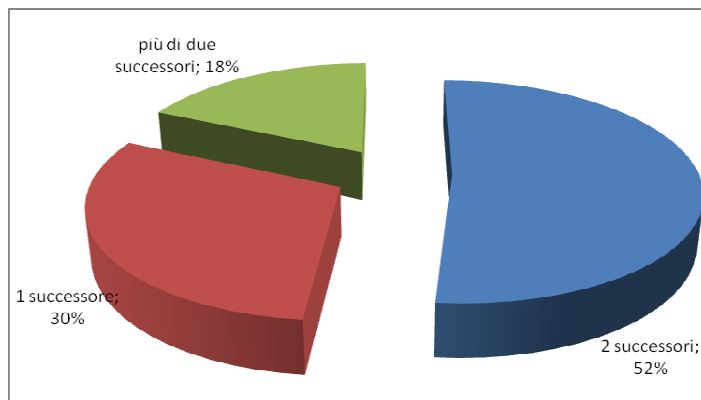
### **4.3. I successori.**

#### **4.3.1. Successione e grado di parentela**

I successori effettivi, cioè coloro che hanno un ruolo attivo nella gestione dell'impresa sono il 76% circa dei "potenziali" eredi.

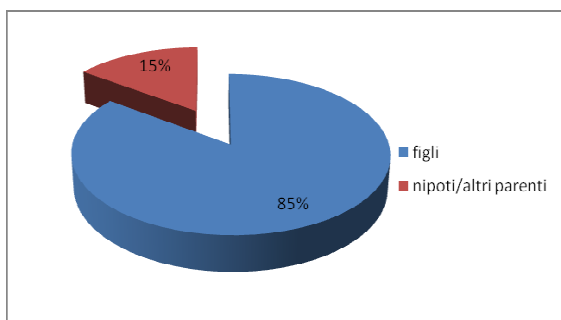
Il 52% delle aziende analizzate annovera due successori impegnati nella gestione dell'impresa, un successore nel 30% dei casi e più di due per il 18% (grafico 10).

**Grafico 10: Imprese alberghiere per numero di successori.**

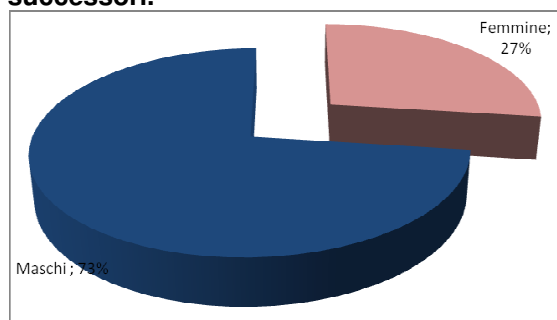


I successori sono per l'85% figli della generazione al comando o che ha appena passato il testimone, il restante 15% sono nipoti o altri parenti (grafico11); in particolare viene premiata la componente maschile che rappresenta il 73%, mentre i successori di sesso femminile rappresentano solo il 27% (grafico 12), ciò non esclude che possano eventualmente ricoprire ruoli collaterali.↑

**Grafico 11: Successori per legame con il Senior.**



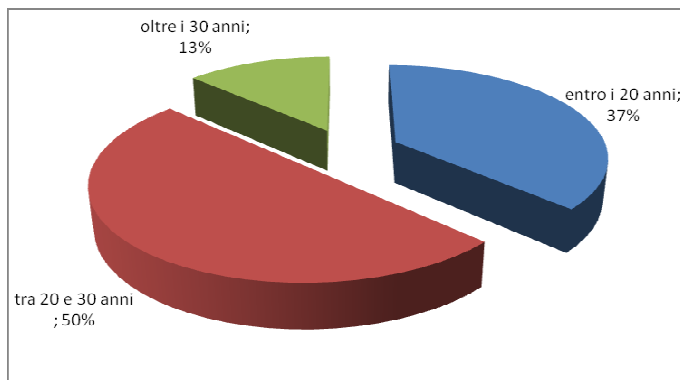
**Grafico 12: Composizione del genere dei successori.**



#### 4.3.2. Inserimento e ruolo del successore in azienda.

L'età media dei successori é di 35 anni, particolarmente consistente la percentuale di inserimenti in azienda di giovani, ben il 37% prima dei 20 anni, l'87% entro i 30 anni (grafico 13).

**Grafico 13: Età media dei successori.**



La definizione del ruolo che i successori andranno a ricoprire all'interno dell'azienda è di particolare rilevanza per la buona riuscita dell'inserimento, sia dal punto di vista del successore stesso - che avrà chiaro il suo ambito di competenza, le sue responsabilità ed i suoi limiti - sia in una più ampia prospettiva aziendale di riconoscimento del ruolo e dell'autorità da parte dello staff. I collaboratori sono infatti abituati a rapportarsi con il senior ed altrettanto di frequente hanno familiarità con il junior non in quanto parte dell'attività ma come parte del nucleo familiare del loro capo e stentano dunque a riconoscerlo in un ruolo direttivo.

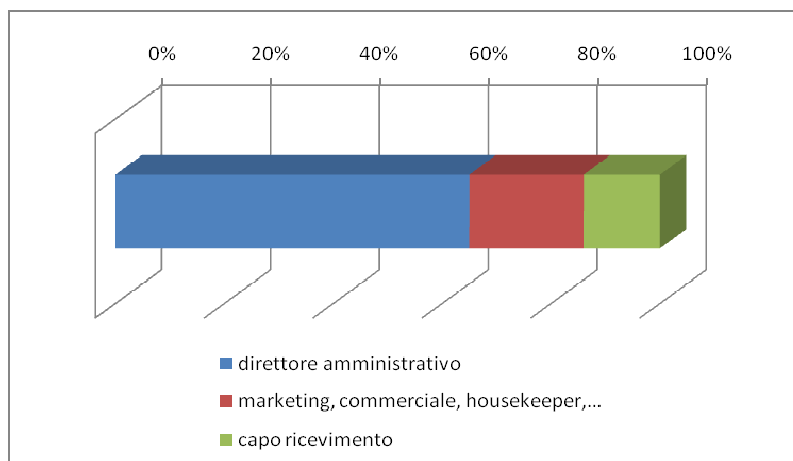
I ruoli prevalentemente ricoperti dai successori nel settore alberghiero (grafico 14) sono quelli di:

- direttore amministrativo (65%)
- capo ricevimento (14%)

Il restante 21% ricopre ruoli vari, tra cui housekeeper, responsabile marketing, commerciale, ecc..

I ruoli affidati ai successori tendono ad essere gli stessi nei diversi contesti analizzati, anche se a Firenze si riscontra una maggiore tendenza dei successori a svolgere una pluralità di ruoli (40% dei casi).

**Grafico 14: Ruoli prevalentemente ricoperti dai successori.**

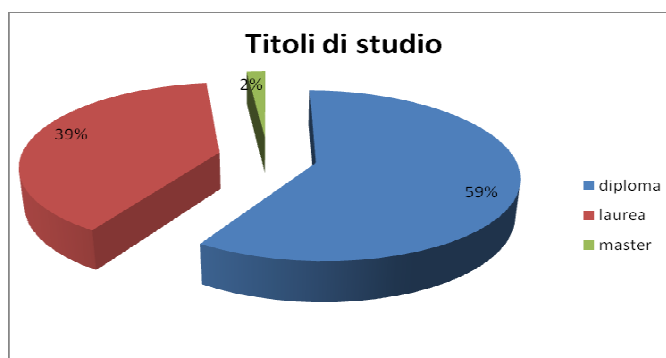


#### 4.3.3. Formazione del successore.

La formazione passa solitamente attraverso i canali della scuola secondaria e università, sempre più spesso però si tende ad integrare la preparazione “sui banchi”, con forme alternative, più pratiche o più specifiche quali tirocini e stage o corsi tematici di approfondimento nelle aree di maggiore interesse.

Nei casi analizzati quasi il 60% ha un diploma di maturità, mentre il 40% ha conseguito una laurea (grafico 15). Pur rimanendo considerevolmente maggiore la percentuale di diplomati, aumenta notevolmente la quota di laureati rispetto alla generazione precedente. Nessuno interrompe gli studi terminata la scuola dell'obbligo.

**Grafico 15: Successori per titolo di studio.**



Solo il 10% dei diplomi sono attinenti al settore turistico: spesso viene prediletta una formazione di tipo ragionieristico. Le lauree scelte anche in questo caso coprono solo in minima parte l'ambito specifico del turismo, già introdotto come percorso universitario da almeno 15 anni, altre sono comunque ricollegabili alla gestione di un'attività in ambito turistico (Economia e Commercio, Lingue e Letterature straniere).

Il 26% dei successori ha scelto di effettuare uno stage all'esterno dell'impresa familiare, in ambito alberghiero, restando comunque nella propria Regione. Rarissimi sono i casi in cui lo stage si è svolto all'estero. Grande peso viene dato, più che all'esperienza specifica presso altre strutture, all'esperienza all'interno della propria, sia passiva, ovvero la semplice presenza sin da giovani in albergo, sia mirata all'inserimento e dunque in affiancamento al predecessore. La professionalità acquisita all'interno della struttura familiare è considerata sufficiente per una corretta gestione dell'impresa, la necessità di una formazione ulteriore in strutture con un'organizzazione più complessa (ad esempio di catena) o addirittura all'estero viene percepita solo dalle generazioni più giovani (sollecitate anche dal sistema scolastico a fare esperienze in diversi campi) mentre non sembra tendenzialmente considerata dai senior una forma d'investimento per l'impresa.

Più della metà dei successori, appare dall'indagine, sentono comunque la necessità di integrare le proprie conoscenze con corsi specifici su determinate tematiche. Il 58% dei successori ha infatti seguito di propria iniziativa corsi specifici per supportare un'adeguata gestione alberghiera, necessità derivante anche da una formazione precedente spesso non specifica. In particolare le tematiche più ricercate nei corsi sono il Marketing/Web marketing, lo Yield Management, oltre ad un'integrazione dal punto di vista delle lingue ed un supporto su argomenti specifici quali la sicurezza. Su questo fronte non sono state riscontrate particolari differenze, il comportamento risulta infatti omogeneo tra le diverse aree.

In particolar modo si rileva come siano le competenze tecniche ad essere oggetto di corsi di formazione specifici, mentre traspare come per l'acquisizione di competenze manageriali si ritenga sufficiente l'affiancamento dei senior nell'attività quotidiana, a cui segue spontaneamente il graduale inserimento in azienda.

Sembra non emergere una pianificazione congiunta tra senior e junior alla base della scelta tra le diverse opportunità formative del successore. La necessità di migliorare la propria formazione manifestata da parte di questi ultimi deriva piuttosto dalla competitività del mercato che porta necessariamente a dover colmare alcune lacune, in particolar modo per rimanere al passo con i cambiamenti nelle tecnologie a servizio del settore.

#### 4.3.4. Successori e futuro.

I successori, pur avendo spesso intrapreso percorsi di studio e fatto esperienze lavorative anche in ambiti poco affini a quello turistico, hanno prevalentemente "vissuto" all'interno dell'impresa familiare per gran parte della loro vita e, una volta presa la decisione di proseguire l'attività, dimostrano entusiasmo e positività nell'affrontare le sfide che necessariamente questo comporta.

Un livello di educazione più elevato, unitamente ad una visione del settore più "fresca" e aperta, sono alla base di un approccio più innovativo da parte dei junior che però non va a snaturare la tradizione familiare caratterizzante le proprie imprese. Si punta dunque sulla continuità: i

predecessori hanno insegnato ad avere spirito di sacrificio, a non risparmiarsi, a portare avanti la passione per il proprio lavoro, i successori, con strumenti maggiormente affinati hanno la possibilità di puntare a risultati migliori.

Non ci sono particolari differenze territoriali, sia nelle imprese dell'area veneta che di Firenze si rilevano similitudini nella gestione dell'attività alberghiera familiare.

#### **4.4. Il processo di successione**

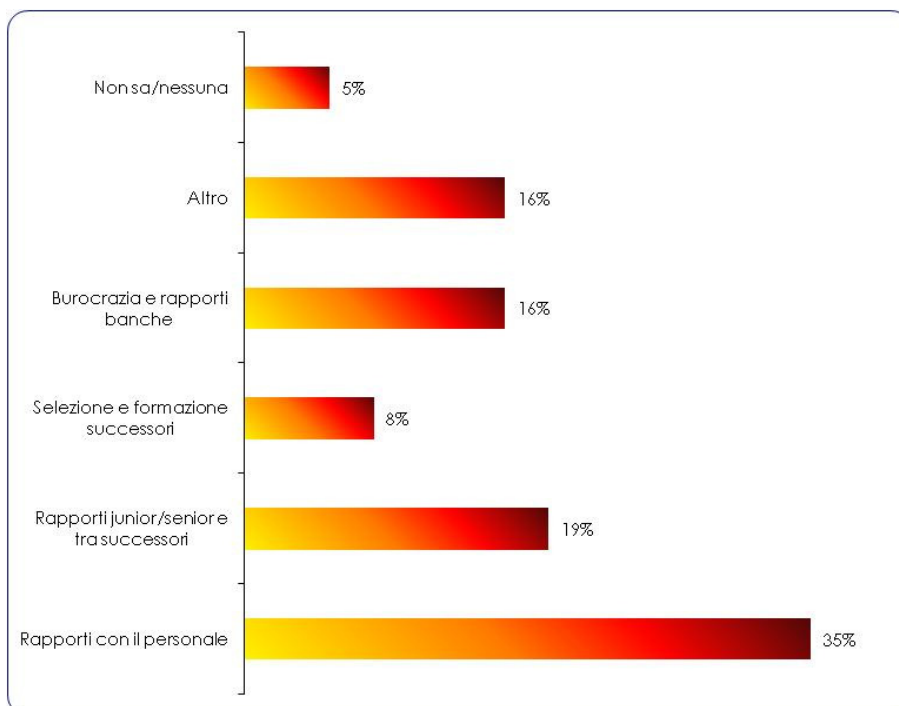
##### 4.4.1. Durata e criticità

Mediamente i successori hanno preso la decisione di inserirsi in azienda e di proseguire la tradizione familiare tra i 23 e i 24 anni, avendo in media 35 anni si può ipotizzare che il processo di successione sia in corso da circa dieci anni.

Il processo di successione, causa o conseguenza della durata, è prevalentemente lasciato al naturale sviluppo del successore all'interno dell'azienda, la maggioranza degli intervistati, circa il 70%, non è stata infatti in grado di individuare specifiche tappe o fasi che hanno portato o stanno portando i successori alla guida dell'impresa.

Sebbene la maggioranza non indichi particolari difficoltà lungo il cammino del passaggio generazionale, ne emergono alcune specifiche sia sul piano relazionale che gestionale (grafico 16).

**Grafico 16: Difficoltà incontrate nel processo di ricambio generazionale.**

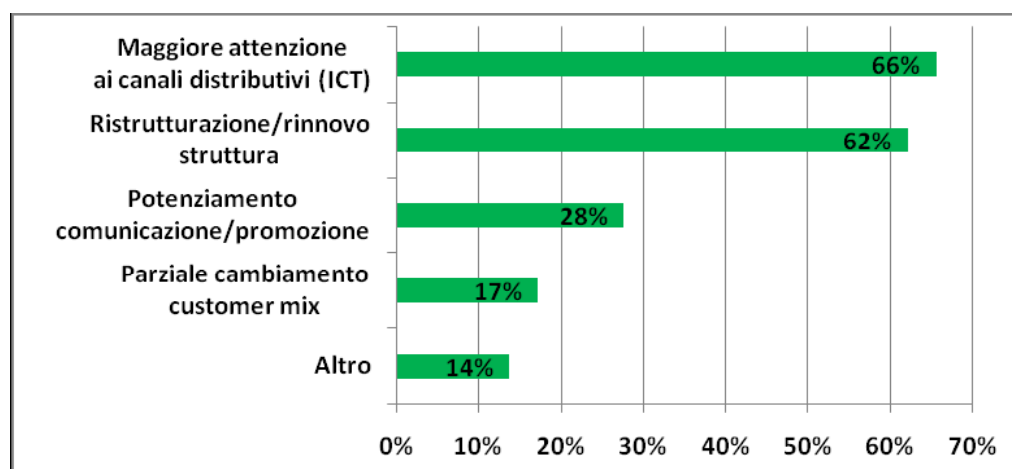


Le criticità individuate sembrano rivestire prevalentemente il piano relazionale e personale di percorso professionale piuttosto che essere influenzate dalle dinamiche dell'ambiente esterno.

#### 4.4.2. Successione, ambiente competitivo e cambiamento.

L'inserimento in azienda dei successori porta ad alcuni cambiamenti (grafico 17), taluni più tradizionali quali l'ammodernamento della struttura, altri più innovativi e indice di una maggiore dimestichezza dei successori con gli aspetti tecnologici che coinvolgono il settore.

**Grafico 17: Innovazioni apportate dai successori.**



Ne deriva che i più significativi cambiamenti che affiancano le migliorie strutturali, comunque previste di frequente anche indipendentemente dal processo di ricambio generazionale,

investono la sfera delle nuove tecnologie unite al marketing: si notano in primis una maggiore attenzione alla distribuzione attraverso canali non tradizionali, in seconda battuta azioni di promozione e comunicazione, spesso anche queste implicanti l'utilizzo delle nuove tecnologie e pertanto nuove professionalità.

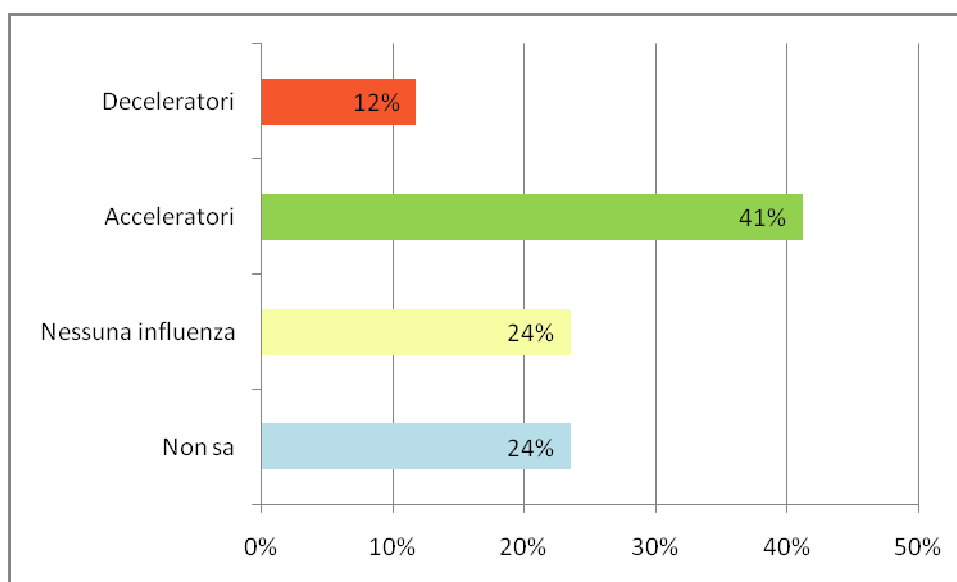
La mission dell'impresa è più direttamente coinvolta da azioni che vanno ad incidere sul customer mix e che sono portate avanti nel 17% dei casi (ad esempio diversificazione della clientela, target più giovani, ecc...)

La maggiore abitudine dei successori e la propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie risponde anche alle esigenze delle imprese familiari di rimanere al passo in un ambiente dove la competizione é percepita fortemente. I principali cambiamenti segnalati in relazione all'ambiente in cui stanno avendo luogo i passaggi generazionali infatti riguardano proprio la difficoltà a mantenere prezzi concorrenziali e l'aumento di strutture sia nell'ambito della ricettività alberghiera che extra-alberghiera, il 66% li ritiene i caratteri principali dell'ambiente.

Il 30% attribuisce, invece, come anticipato, un peso importante all'introduzione da qualche anno a questa parte di innovazioni tecnologiche.

Sotto il punto di vista del fenomeno analizzato, i cambiamenti in atto o che le imprese si trovano in questo momento a fronteggiare, rappresentano degli stimoli alla successione, ben il 41% degli intervistati ritiene infatti che le succitate problematiche contribuiscano ad accelerare il processo di ricambio generazionale (grafico 18), vuoi per la necessità di mettere in campo nuove forze che abbiano la preparazione e l'energia per affrontare i cambiamenti.

**Grafico 18: Effetti dei cambiamenti dell'ambiente sul ricambio generazionale.**



Solo in un caso non si sono individuati punti di forza nell'organizzazione familiare dell'impresa. In generale la passione, la collaborazione tra i componenti e lo spirito di sacrificio di chi



partecipa all'attività di famiglia sono stati esaltati come punti di forza per affrontare il mercato nel prossimo futuro, così come la flessibilità data da un'organizzazione alle volte meno strutturata che permette di ascoltare da vicino il cliente e rispondere, o anticipare, con più accuratezza le sue richieste.

## 5.LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE STRUTTURE ALBERGHIERE VENETE.

### 5.1. Caratteristiche del turismo e delle strutture alberghiere in Veneto

#### 5.1. 1. Il turismo in Veneto.

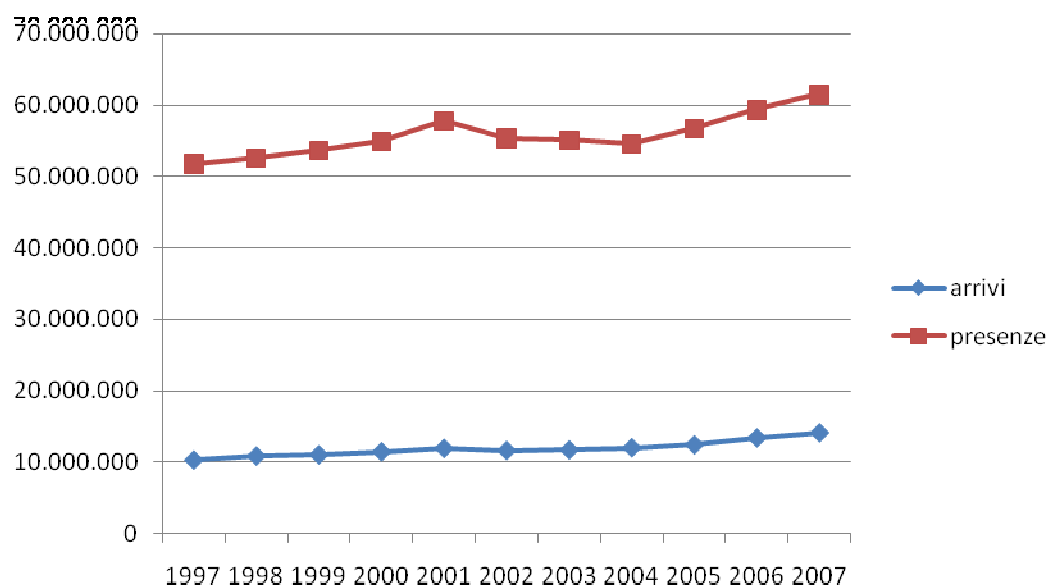
Il Veneto si colloca da tempo ai primi posti nella classifica delle regioni più turistiche d'Italia. Nel 2007 ha accolto 14 milioni di turisti che hanno generato oltre 60 milioni di presenze (grafico 1). Questo rappresenta circa il 16% delle presenze nazionali, ma il peso del Veneto si accresce se si va a considerare il movimento incoming: questa è infatti la prima regione d'Italia per turismo internazionale. Gli arrivi in Veneto nel 2007 sono infatti per il 62% stranieri (quasi il 59% delle presenze).

Per quanto riguarda la spesa, nel 2007 i viaggiatori stranieri in Veneto hanno contribuito per 3.845 milioni di euro, cifra che, rappresentando quasi il 16% delle spese sostenute dal turismo straniero in Italia, fa ottenere al Veneto la terza posizione dopo Lombardia e Lazio.

Esaminando il trend, dopo il calo tra 2001 e 2003, trainato dai mercati esteri, a partire dal 2004 la tendenza dei flussi è positiva, rilevante la variazione delle presenze tra 2005 e 2006, pari al 6,6% per gli stranieri e al 2,1% per gli italiani, a conferma dell'importanza delle presenze estere (grafico 2).

Nel periodo di riferimento gli arrivi sono aumentati rispettivamente dell'8,2% per gli stranieri e del 7,2% per gli italiani.

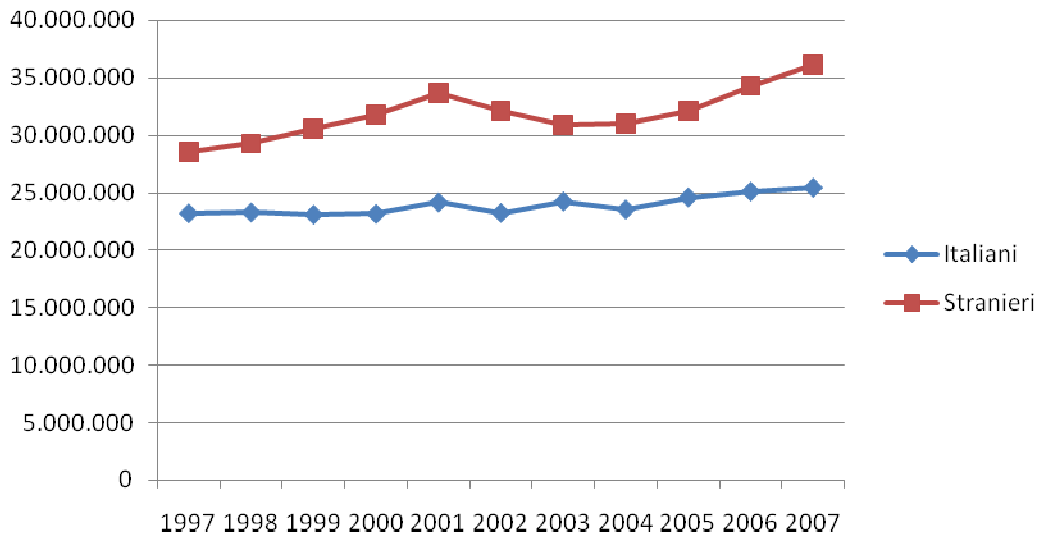
**Grafico 1: Arrivi e presenze in Veneto: anni 1997-2007.**



Fonte: Elaborazione Ciset su dati Regione Veneto

Per quanto riguarda i principali bacini di origine, per l'estero si conferma la Germania con un'incidenza di quasi il 14% sugli arrivi stranieri e del 19% sulle presenze, seguita a distanza da Austria, USA (la cui incidenza sulle presenze è però più limitata) e Gran Bretagna. In forte crescita gli arrivi dai paesi dell'Est Europa e dalla Spagna.

**Grafico 2: Presenze in Veneto per provenienza: anni 1997-2007.**



Fonte: Elaborazione Ciset su dati Regione Veneto

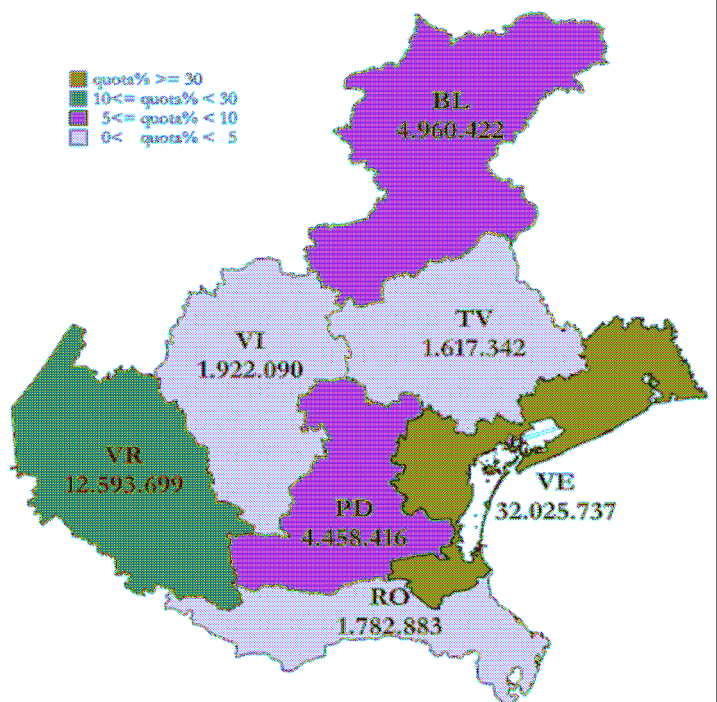
Per quanto riguarda le presenze italiane, il peso principale è degli stessi veneti, in seconda posizione la Lombardia, seguono a distanza Lazio, Emilia-Romagna, Piemonte e Trentino. Focalizzando l'attenzione a livello provinciale non sorprende la rilevanza della provincia di Venezia giustificata sia dal capoluogo che dalla presenza di aree votate al turismo balneare, segue Verona con il 21,1% di presenze, Belluno e Padova rappresentano rispettivamente l'8,4% e il 7,5%, mentre minore è la percentuale nelle province di Vicenza, Rovigo e Treviso, all'ultimo posto (tabella 1 e figura 2).

**Tabella 1: Presenze per provincia: anno 2006.**

	Presenze	Quota %
Venezia	32.025.737	54,0%
Verona	12.593.699	21,2%
<b>Belluno</b>	<b>4.960.422</b>	<b>8,4%</b>
Padova	4.458.416	7,5%
<b>Vicenza</b>	<b>1.922.090</b>	<b>3,2%</b>
Rovigo	1.782.883	3,0%
<b>Treviso</b>	<b>1.617.342</b>	<b>2,7%</b>
<b>Veneto</b>	<b>59.360.589</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborazione Ciset su dati Regione Veneto

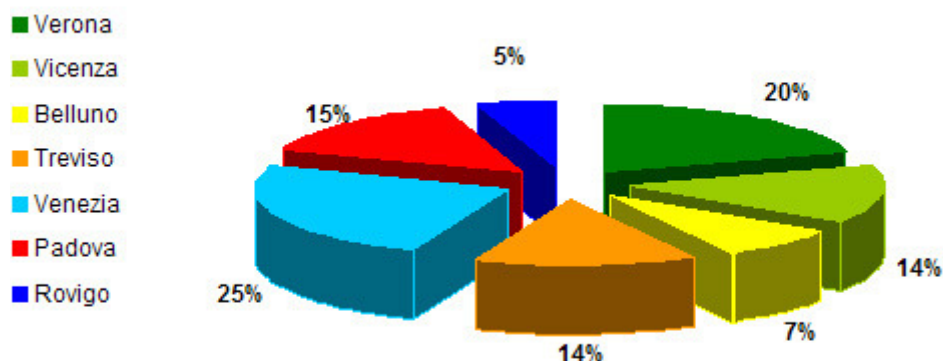
**Figura 1 : Presenze nelle province venete, quote % e valori assoluti: anno 2006.**



### 5.1.2. Caratteristiche dell'offerta ricettiva e la ristorazione.

La provincia di Venezia è l'area privilegiata per la dislocazione delle unità locali nel settore alberghi e ristoranti (25% delle unità). Verona, grazie anche all'offerta del lago di Garda, arriva al 20% (grafico 3).

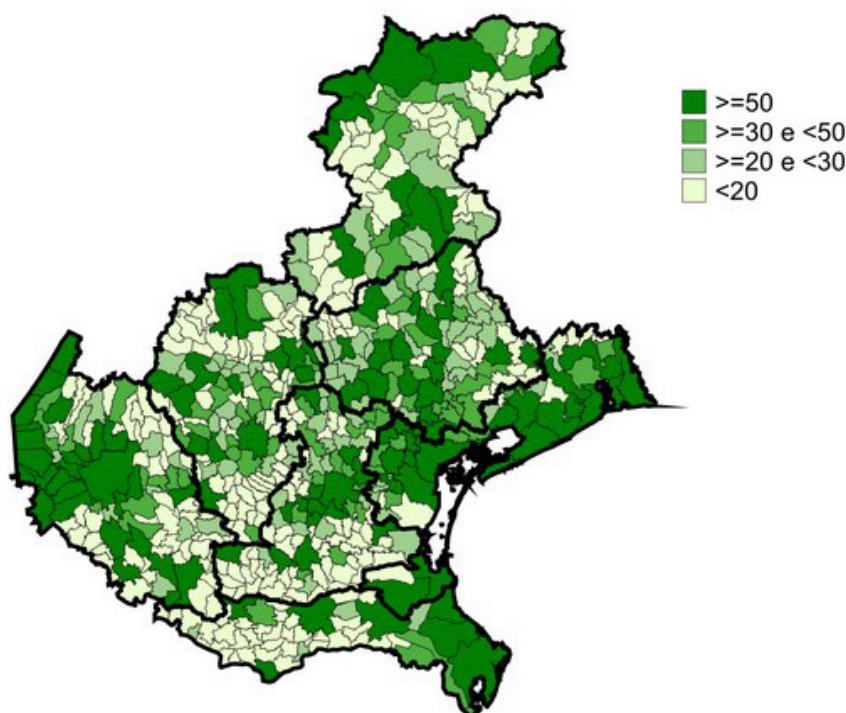
**Grafico 3: Unità locali nel settore alberghi e ristoranti per provincia: anno 2004.**



Fonte: Elaborazione Regione Veneto – Direzione Sistema Statistico Regione su Dati Istat, 2004.

La cartina di seguito (figura 2) dà una rappresentazione della distribuzione delle unità locali nella classe Ateco "Alberghi e Ristoranti" nei comuni del Veneto, con indicazione della concentrazione.

**Figura 2: Unità locali nel settore alberghi e ristoranti per comune: anno 2004.**



Fonte: Elaborazione Regione Veneto – Direzione Sistema Statistico Regione su Dati Istat.

Le province venete sono anche caratterizzate da risorse e attrazioni turistiche e, di conseguenza, da tipologie di offerta e di turismo di diversa natura sia per quanto riguarda il segmento *leisure* che quello *business*.

Venezia è la provincia più turistica della regione, con un indice quasi doppio rispetto anche a Belluno e Verona: una specializzazione che dipende sia dall'offerta del capoluogo sia da quella delle aree balneari lungo la costa adriatica. Grazie alle località montane, Belluno, seppur con una concentrazione di unità locali inferiore a quella di altre province, presenta un elevato livello di turisticità (tabella 2).

**Tabella 2: Indice di turisticità province venete: anno 2005.**

Provincia	Indice di turisticità
Belluno	25,9
Padova	13,0
Rovigo	3,4
Treviso	4,0
Venezia	44,6
Verona	17,9
Vicenza	4,1
<b>Veneto</b>	<b>16,3</b>

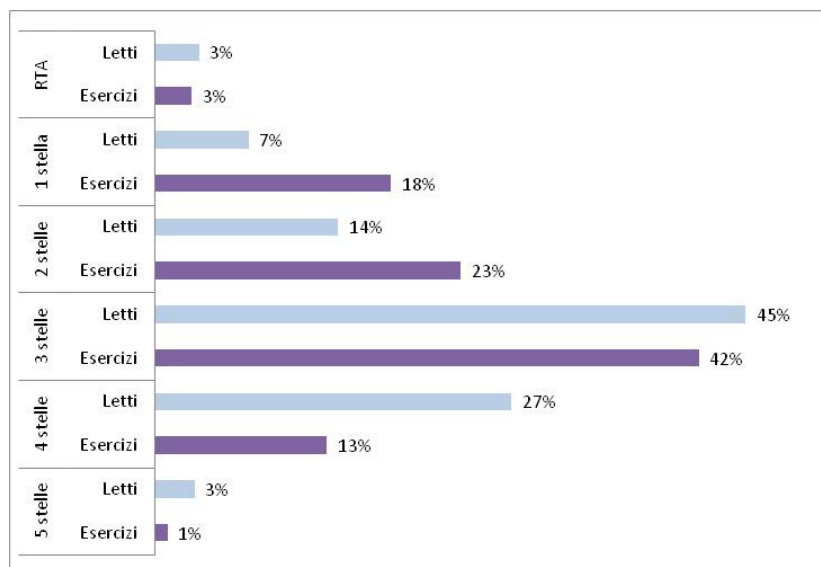
Fonte: Elaborazioni Regione Veneto su dati Istat 2006.

### 5.1.3. Caratteristiche dell'industria alberghiera veneta.

Il Veneto rappresenta il 9% del settore alberghiero italiano, sia con riferimento agli esercizi sia ai posti letto.

Tutte le categorie alberghiere sono rappresentate nella regione, ma prevalgono le 3 stelle e le 4 stelle, che insieme rappresentano il 72% dei posti letto in Veneto e il 55% degli esercizi.

**Grafico 4: Tipologie delle strutture ricettive in Veneto.**



La distribuzione dei letti per categoria varia abbastanza nelle differenti province (tabella 3). In particolare, le strutture di categoria superiore sono concentrate nelle città d'arte e nei centri di business, come le province di Venezia e Padova, che, insieme raccolgono l'86% dei letti 5 stelle e il 59% di quelli in hotel 4 stelle. Sul fronte del 4 stelle, un peso importante è rivestito anche da Verona (20% dei letti di categoria medio-alta).

**Tabella 3: Veneto: consistenza ricettiva alberghiera per provincia e categoria.**

Città	5 stelle		4 stelle		3 stelle		2 stelle		1 stella		RTA		Totale	
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
Verona	6	385	65	10.551	202	14.139	203	7.748	156	3.915	18	514	650	37.252
Vicenza	-	-	28	3.607	85	4.581	101	3.142	67	1.454	5	426	286	13.210
Belluno	2	344	31	0	203	9.455	128	3.807	79	1.510	21	1.134	464	19.770
Treviso	1	83	38	3.419	66	3.222	39	888	20	353	-	-	164	7.965
Venezia	12	3.056	172	20.080	595	43.638	202	9.339	186	5.697	41	4.190	1.208	86.000
Padova	10	2.030	68	10.944	109	10.668	41	1.817	30	635	-	-	258	26.094
Rovigo	-	-	5	461	26	1.410	9	320	20	337	3	257	63	2.785
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>5898</b>	<b>407</b>	<b>52582</b>	<b>1286</b>	<b>87113</b>	<b>723</b>	<b>27061</b>	<b>558</b>	<b>13901</b>	<b>88</b>	<b>6521</b>	<b>3093</b>	<b>193076</b>

Fonte: ISTAT 2006

La diversità di "paesaggi" e risorse (montagna, mare, città d'arte, ecc.) che caratterizza la regione fa infatti sì che le caratteristiche del settore alberghiero varino abbastanza di comprensorio in comprensorio.

In generale, tuttavia, si può dire che l'industria alberghiera veneta è composta prevalentemente di imprese di dimensioni medio-piccole, con 1,25 unità locali ciascuna<sup>37</sup> e ogni unità ha mediamente 62 posti letto. Il "parco" alberghiero non è recentissimo, visto che la maggior parte degli edifici risalgono agli anni '50, ma è stato ristrutturati tra il 1988 e il 1995<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Regione Del Veneto, *Analisi delle imprese alberghiere del Veneto*, Vol. I.

<sup>38</sup> Regione Del Veneto, *Analisi delle imprese alberghiere del Veneto*, Vol. I.

## **5.2. Il processo di successione nelle imprese alberghiere venete.**

### 5.2.1. Caratteristiche delle imprese intervistate.

La classe Master, in base ai nominativi forniti dalle associazioni di categoria, ha inizialmente indirizzato la sua indagine sulle strutture ricettive venete situate:

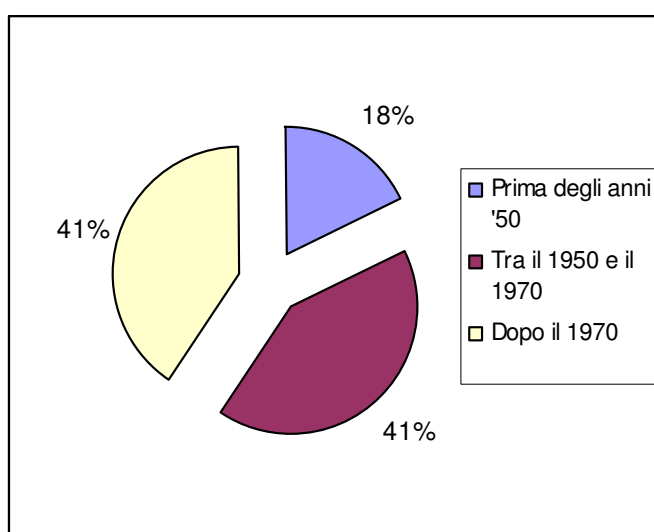
- sulla costa adriatica;
- nella zona termale dei Colli Euganei;
- nelle città d'arte di Verona, Venezia e Padova;
- la zona nord orientale della provincia di Vicenza con "sconfinamenti" nella marca trevigiana;
- la sponda veronese del Lago di Garda e il Basso Vicentino.

Le imprese contattate gestiscono strutture 3 e 4 stelle, che rappresentano, come abbiamo visto, la maggioranza dei posti letto in Veneto.

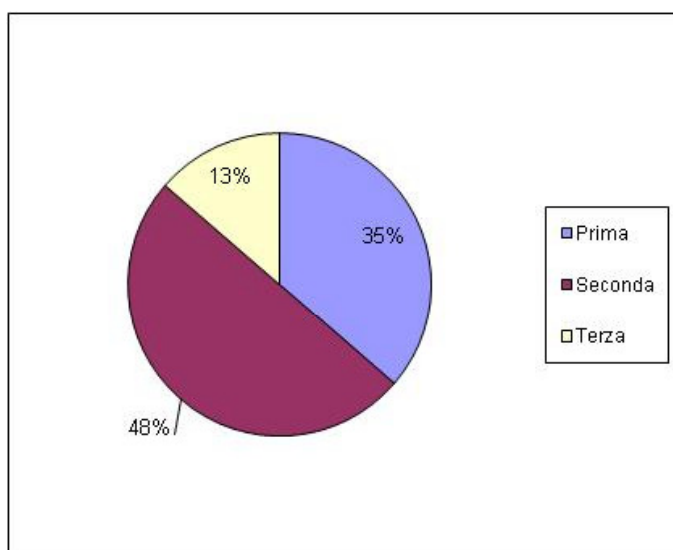
Mediamente, queste strutture ospitano un 54% di stranieri ed un 46% di italiani, come è caratteristica del Veneto la prevalenza della componente internazionale della domanda. È questo naturalmente un dato complessivo, che non tiene conto delle peculiarità delle singole zone. Ad esempio, nella zona termale euganea si rileva un 65% di presenze straniere, sulla sponda gardesana si supera il 76%.

Quasi il 60% delle imprese dell'hotellerie veneta sono state fondate prima del 1970 e quasi il 20% prima degli anni '50 (grafico 5). Le imprese più "anziane", in particolare, si trovano nelle città (Venezia, Verona in particolare) che hanno una tradizione di ospitalità molto antica, in linea con quanto poi rilevato a Firenze (si veda capitolo successivo).

**Grafico 5: Veneto: imprese alberghiere per periodo di fondazione.**



**Grafico 6: Veneto: imprese alberghiere per generazione al comando.**



Al comando di quasi la metà di queste imprese si trova la seconda generazione e per circa un quinto si ha la terza, se non la quarta, generazione di imprenditori (grafico 6).

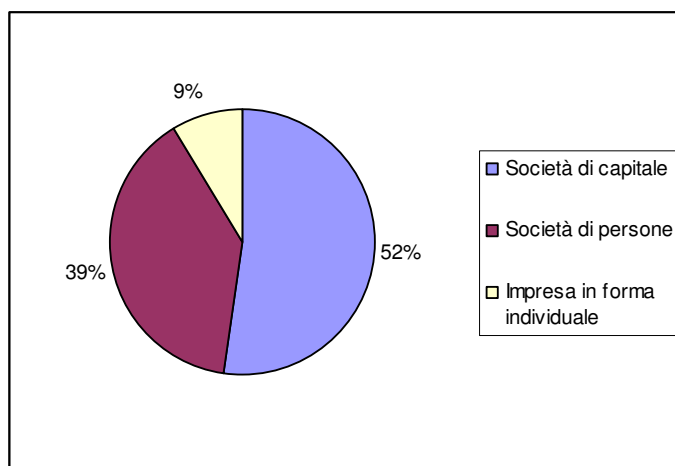
La seconda generazione è a capo delle imprese fondate tra il 1950 e il 1970, mentre le attività iniziate dopo il 1970 sono ancora nelle mani dei “fondatori”. La terza generazione, coerentemente quanto rilevato poi anche a Firenze, gestisce attualmente imprese fondate prima del 1930. Questo spiega perché la quota dei titolari di terza generazione è inferiore al numero di imprese fondate prima del 1950.

Il rapporto tra data di fondazione e numero di generazioni al comando indica quindi che una generazione resta al comando dell’impresa per oltre 30 anni.

Relativamente alla veste giuridica, il 52% delle imprese intervistate sono società di capitale, il 39% sono società di persone e solo il 9% sono gestite dall’imprenditore in forma individuale (grafico 7).



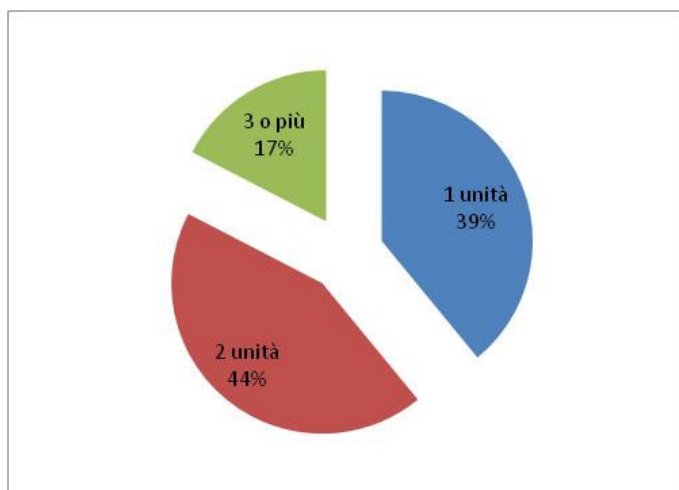
**Grafico 7: Veneto: veste giuridica delle imprese.**



In tutti i casi analizzati la compagine sociale (in media, ristretta a 3-4 soci) è composta esclusivamente da membri della famiglia.

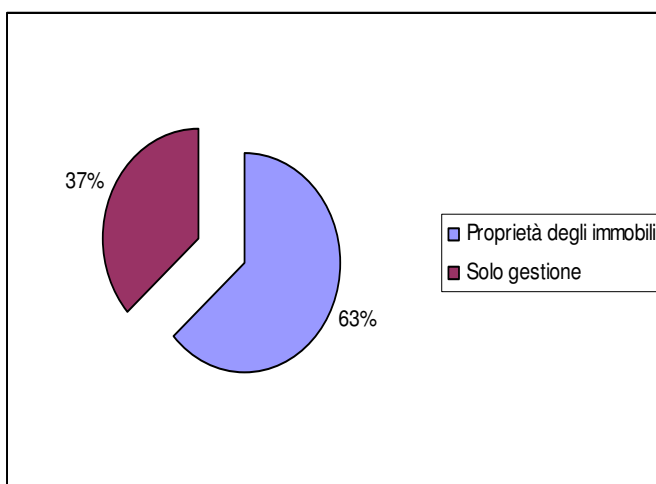
Le imprese contattate gestiscono mediamente 1,3 unità, in linea quindi con il dato regionale. Sono leggermente più numerose quelle che amministrano 2 unità (44%), mentre sono il 17% le aziende con 3 o più unità. Rari sono in casi di diversificazione, in cui le unità gestite sono diverse da strutture alberghiere.

**Grafico 8: Veneto: imprese alberghiere per numero di unità gestite.**



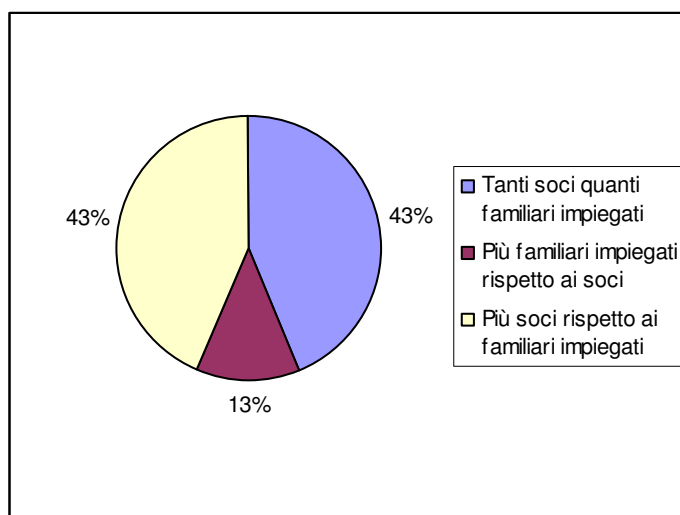
Delle unità gestite, nel 36% dei casi l'imprenditore o la società sono proprietari anche dell'immobile, mentre il 37% è di proprietà di terzi e l'impresa ne ha la disponibilità in base a contratti di locazione (grafico 9).

**Grafico 9: Veneto: situazione sulla gestione delle imprese alberghiere.**



Il numero medio di addetti impiegati a piena capacità produttiva (ossia in alta stagione) nelle imprese alberghiere contattate è di circa 17 addetti per unità. Questo dato è influenzato in particolare dalle aziende delle città e della zona termale, le une tendenzialmente con un numero consistente di posti letto, le altre con un numero elevato di addetti poiché le imprese alberghiere di Terme Euganee offrono non solo ospitalità ma anche le cure termali al loro interno.

**Grafico 10: Veneto: imprese per presenza soci lavoratori/soci di capitale.**



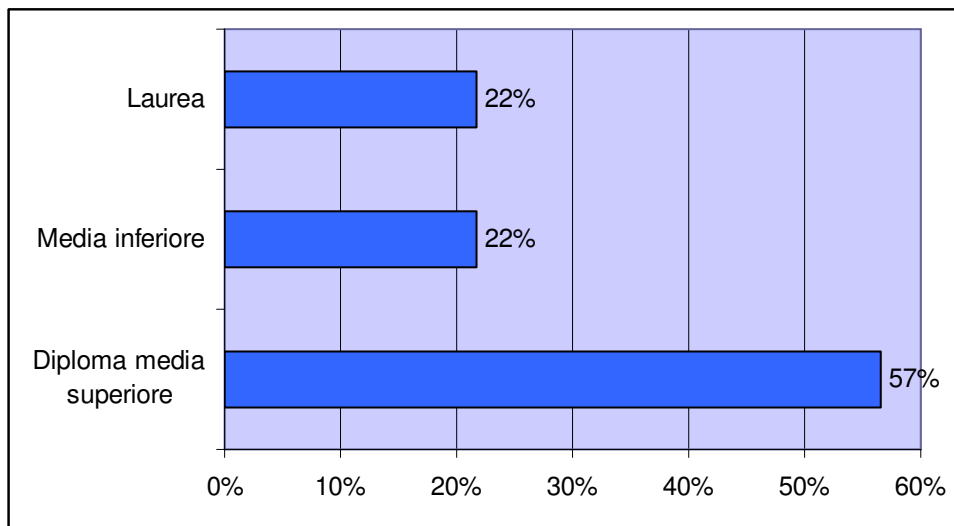
Interessante può essere raffrontare il numero di soci (o dell'unico imprenditore nella forma individuale) con il numero di familiari impiegati nell'attività (grafico 10). Se per il 43% si ha la piena congruità, si denota come per un altro 43% ci siano dei familiari (vedi quanto esposto sopra relativamente alla compagine sociale) che detengono una quota della società ma non

partecipano alla gestione. Solo nel 13% delle aziende vengono impiegati dei familiari che non partecipano del capitale.

### 5.2.2. Caratteristiche dei "senior".

L'età media del predecessore, che per l'81% dei casi è il padre, si attesta sui 64 anni.

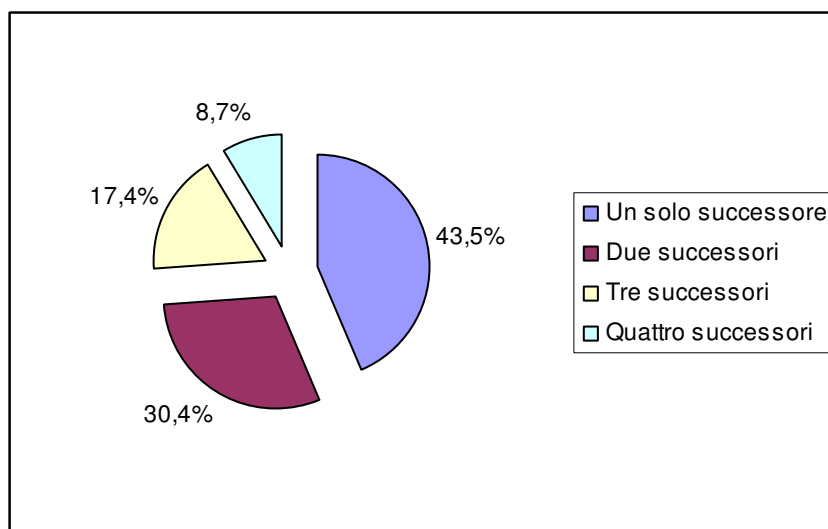
**Grafico 11: Veneto: Scolarizzazione dei senior.**



La formazione scolastica dei "senior" è buona, con più della metà che detiene un diploma di scuola media superiore e più di un quinto che è laureato (grafico 11).

### 5.2.3. Caratteristiche e formazione dei successori.

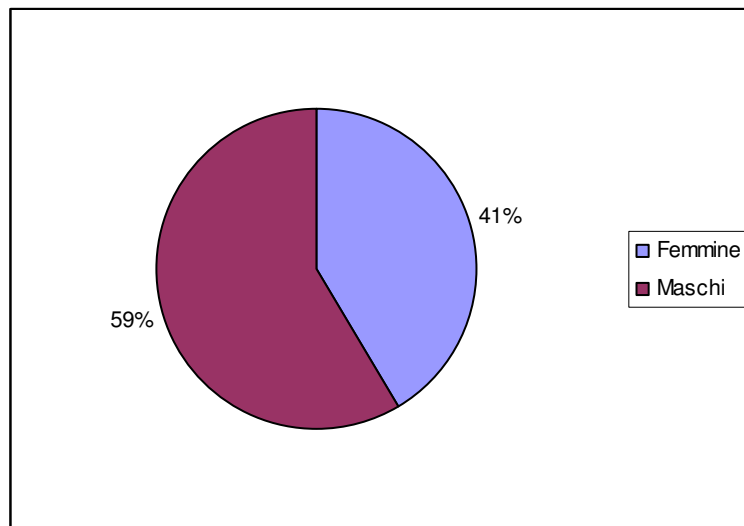
**Grafico 12: Veneto: imprese per numero di successori.**



Analizzando il numero di successori nelle imprese venete si riscontra come in quasi il 60% dei casi vi siano più eredi. Il numero di questi è per il 30,4% dei casi pari a due, per il 17,4% pari a tre e per quasi il 9% pari a quattro (grafico 12). È evidente come questa numerosità possa divenire problematica sia sotto il profilo della divisione degli assetti proprietari, sia, soprattutto sotto quello dell'attribuzione di mansioni e responsabilità.

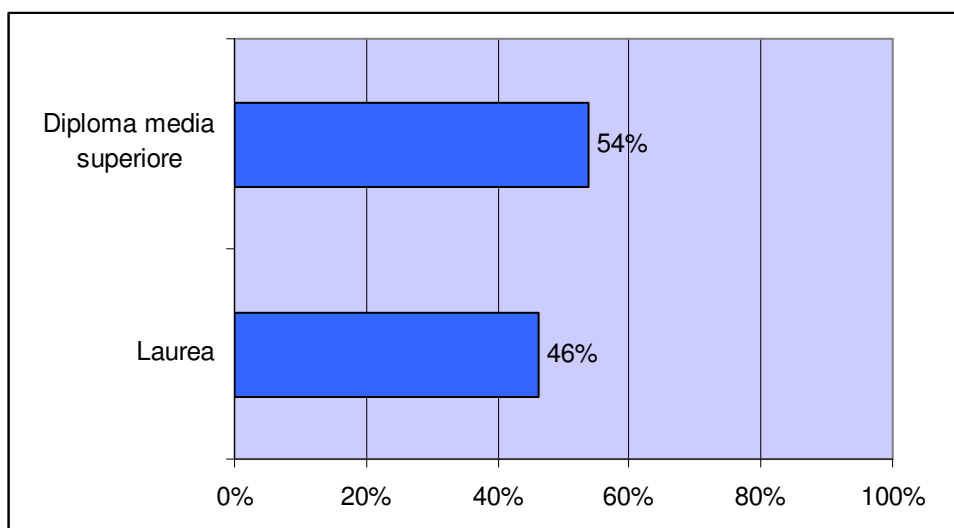
L'età media dei "junior" si attesta sui 34 anni e quasi il 60% è di sesso maschile (grafico 13).

**Grafico 13: Veneto: successori per genere.**



I successori hanno un livello di istruzione mediamente superiore ai senior, in quanto quasi la metà di loro ha conseguito una laurea. La formazione è però discretamente eterogenea, in quanto, a fronte di lauree di tipo economico, utili per sviluppare un approccio manageriale all'attività, o a istituti superiori di tipo alberghiero, dove apprendere le basi del ricevimento e della ristorazione, si contano anche numerose lauree di tipo umanistico o diplomi di maturità classica e scientifica.

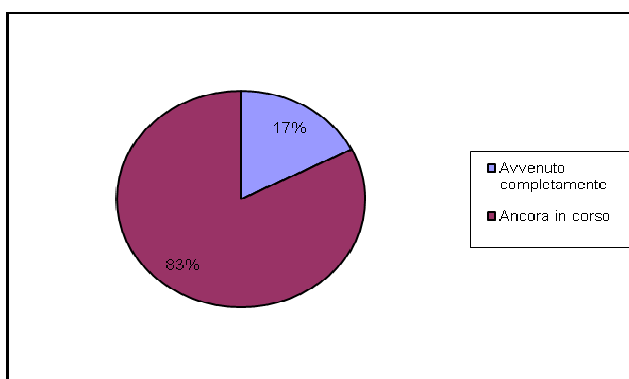
**Grafico 14: Veneto: scolarizzazione dei successori.**



#### 5.2.4. Il processo di successione.

Quando sono state eseguite le interviste, l'83% dei processi di successione non si era ancora completamente concluso, ossia il senior conservava ancora un ruolo di primo piano nell'impresa (grafico 15). In qualche caso i successori si dichiarano consapevoli che il passaggio non avverrà mai completamente, in quanto il genitore continuerà ad essere una figura importante per l'impresa. Tuttavia, questa permanenza in azienda del senior è generalmente vista come un elemento positivo dai junior.

**Grafico 15: Veneto: stato del processo di successione.**



Difficile appare una descrizione in percentuale delle attività e delle funzioni svolte dai successori. Ciò che si rileva è che la maggior parte di questi riveste più ruoli e solo nelle imprese con tre o quattro eredi si può (e forse si deve) addivenire ad una suddivisione più chiara dei compiti.

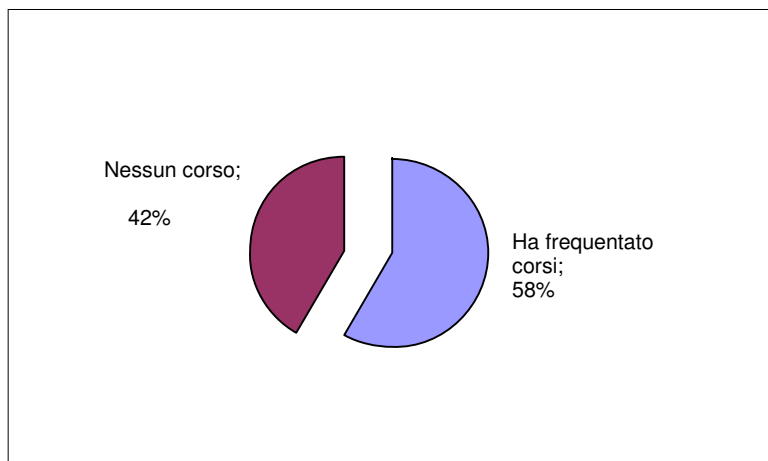
Con riguardo all'età in cui i successori hanno deciso di intraprendere l'attività dei padri, questa si aggira mediamente sui 22-23 anni, conseguentemente alla conclusione del percorso

scolastico intrapreso. In molte delle imprese contattate, tuttavia, non si è riusciti ad avere una data precisa in cui è stata presa questa decisione. Ciò in quanto i successori hanno spiegato che il processo si è svolto in maniera talmente naturale e automatica da “aver sempre saputo” che un giorno avrebbero gestito loro l’hotel di famiglia.

La successione non è pianificata, anche solo informalmente, tanto che solo il 26% degli intervistati è in grado di suddividere in fasi temporali, anche sommariamente, il cammino intrapreso dal momento in cui hanno deciso che un giorno avrebbe preso il timone dell’azienda di famiglia.

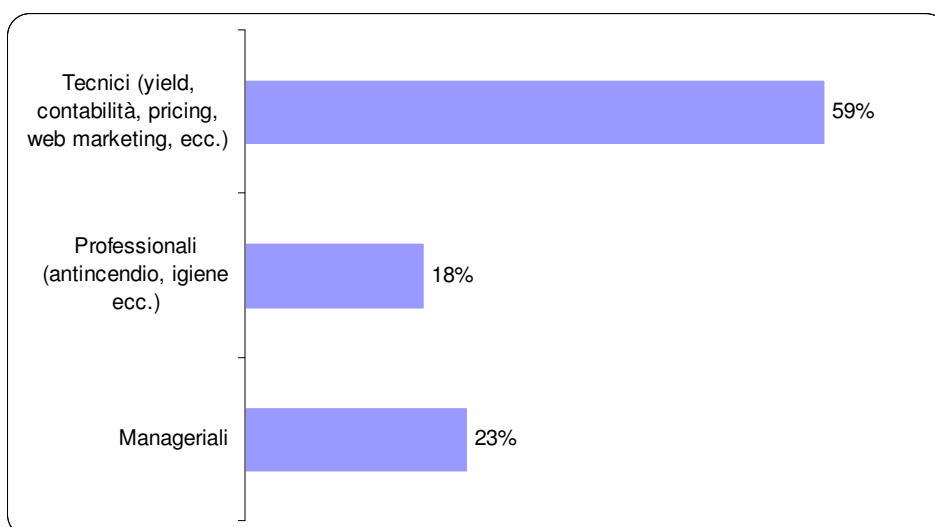
Una delle attività che la maggior parte degli junior (58%) intraprende dopo questa decisione è la frequenza di alcuni corsi specifici per aumentare le sue conoscenze in merito alla gestione di alcuni aspetti dell’impresa (grafico 16).

**Grafico 16: Frequenza da parte dei successori di corsi specifici.**



La maggior parte dei percorsi formativi scelti (59%) è mirato a fornire competenze prevalentemente tecniche quali le tecniche di yield, gli strumenti di web marketing, la contabilità ecc... I corsi che vogliono sviluppare competenze di tipo manageriale (individuazione e analisi dei problemi, problem solving, definizione di strategie, capacità di gestire le persone, ecc...) sono stati scelti dal 23% dei successori (grafico 17).

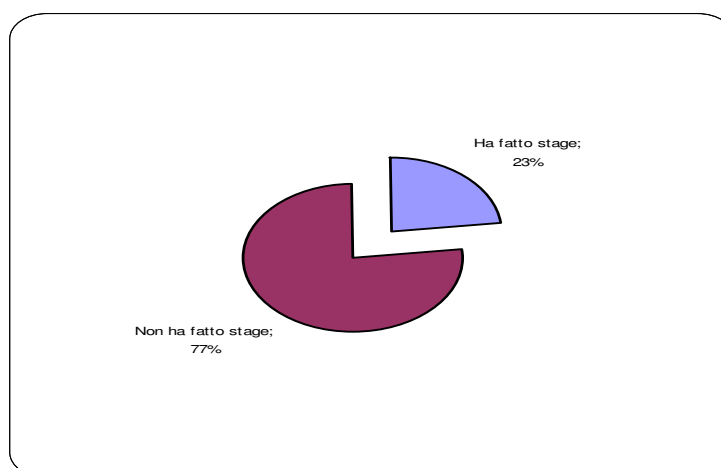
**Grafico 17: Veneto: corsi seguiti dai successori per tipologia.**



La formazione sembra rispondere perlopiù ad esigenze specifiche dei junior quindi intrapresa da questi su iniziativa propria. Non vi è indicazione che vi sia un preciso percorso formativo condiviso tra senior e junior.

Solo il 23% dei successori ha fatto tirocini fuori dall'azienda di famiglia, e rarissimamente questo è stato svolto fuori dal Veneto o all'estero (grafico 18).

**Grafico 18: Veneto: Successori che hanno seguito o meno un periodo di tirocinio.**

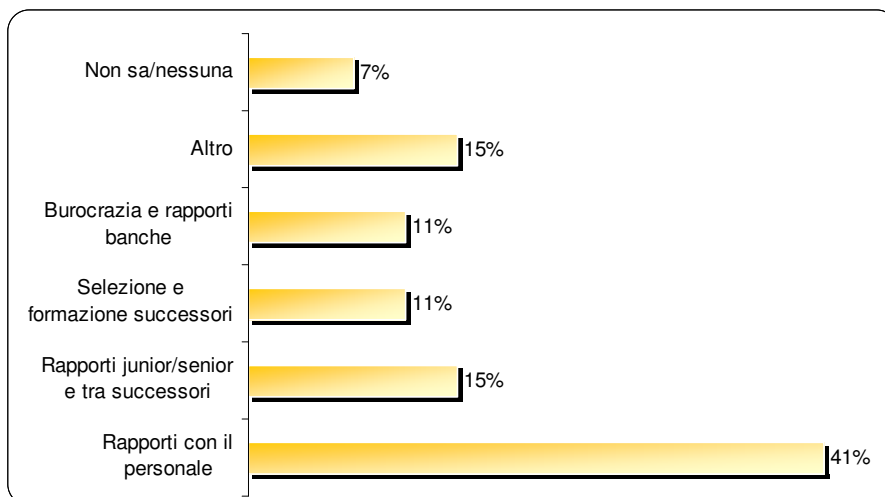


Per i successori veneti, dunque, l'apprendimento di capacità e competenze manageriali avviene prevalentemente tramite l'affiancamento del titolare o di altre figure all'interno dell'impresa di famiglia.

La difficoltà principale che incontrano in questo loro percorso verso la leadership dell'azienda è il rapporto con il personale (41%): la gestione delle risorse umane è resa particolarmente complessa dal fatto che i collaboratori fanno fatica ad accettare la nuova figura di leader,

particolarmente se, come a volte accade, conoscono il successore da quand'era bambino. Inoltre, come succede a molte organizzazioni, anche questi hotel tendono a dimostrare una certa resistenza strutturale alla ridefinizione di obiettivi, sistemi di lavoro, ecc...

**Grafico 19: Veneto: principali difficoltà incontrate nel processo di successione.**

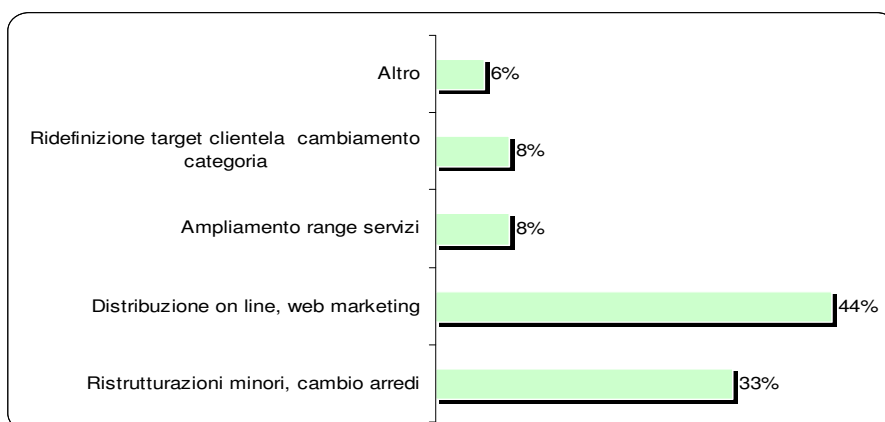


I rapporti all'interno del gruppo di soci-lavoratori vengono segnalati nel 15% dei casi: sono soprattutto difficili i rapporti tra le due generazioni – contrasti sulle strategie, sugli investimenti, sul sistema di gestione - mentre sono rari i casi di rapporto difficile con i fratelli/sorelle.

#### 5.2.5. Successione e cambiamento.

Le principali innovazioni introdotte in azienda con l'ingresso dei successori in ruoli di qualche responsabilità riguardano per il 44% l'utilizzo di Internet come canale distributivo o di comunicazione e per il 33% ristrutturazioni minori e cambiamento di arredi.

**Grafico 20: Veneto: Cambiamenti introdotti con l'ingresso dei successori per tipologia.**





Solo nell'8% dei casi sono state introdotti cambiamenti più importanti come l'ampliamento del *range* di servizi offerti (generalmente l'apertura di un centro benessere nell'hotel) e la ridefinizione del customer mix e il cambiamento di categoria. Rari i casi in cui l'ingresso degli junior ha portato con sé un aumento delle dimensioni dell'impresa tramite l'acquisizione di altre unità.

### **5.3. Le diverse tipologie di ambiente competitivo e il processo di successione.**

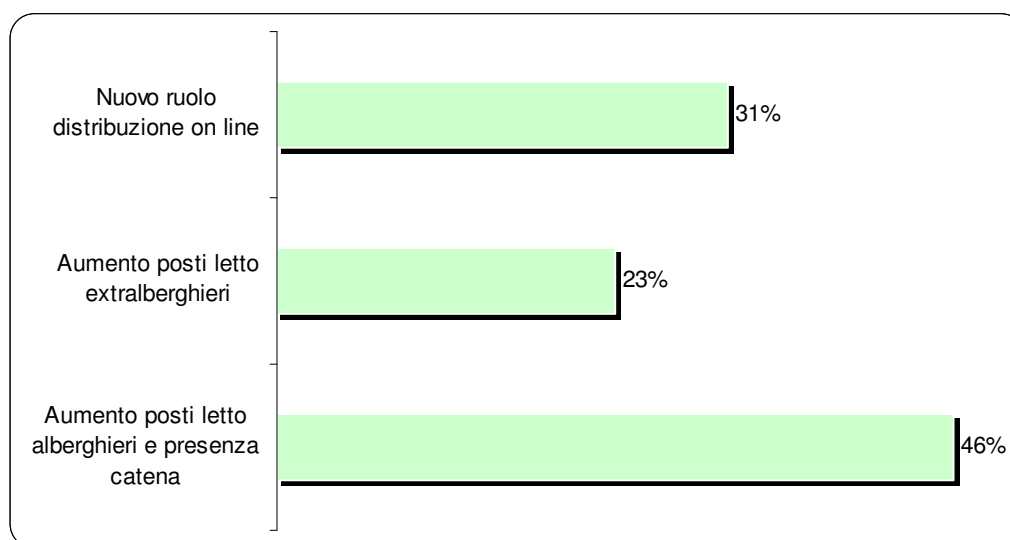
Ciascuno dei diversi contesti in cui le imprese venete sono inserite (terme, mare, città d'arte, lago...) ha importanti conseguenze sia sulla struttura delle aziende stesse sia sulle caratteristiche dell'ambiente competitivo attorno ad esse.

#### **5.3.1. Centri urbani.**

Nel comprensorio città d'arte Veneto, che comprende tutti i principali centri urbani della regione, i flussi di domanda presentano andamenti assai positivi: tra 2002 e 2007 gli arrivi sono aumentati del 5,3% mediamente ogni anno e le presenze del 6%.

A fronte di questa crescita della domanda, il principale mutamento che ha caratterizzato l'ambiente competitivo (grafico 20) nei centri urbani veneti è, secondo gli intervistati, l'aumento dei posti letto, sia alberghieri – in particolare legati a catene o gruppi internazionali - sia extra-alberghieri, particolarmente intenso a Venezia e Padova.

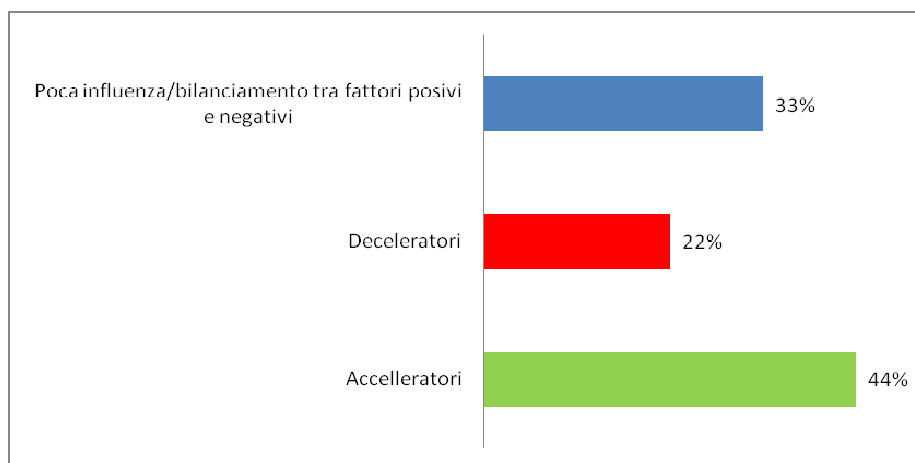
**Grafico 20: Veneto: centri urbani. Principali cambiamenti intervenuti nell'ambiente.**



L'aumento del tasso di competitività dell'ambiente legato a questo ampliamento dell'offerta mette in ombra anche la "rivoluzione" del commercio on line.

Questi sviluppi sono, secondo la maggior parte delle aziende contattate (70%), in parte condizionati da un mercato immobiliare e in particolare dall'interesse di istituti di credito o gruppi internazionali per il valore dell'immobile. Ciò tende ad influenzare anche la successione nelle imprese: da un lato, come visto, aumenta la concorrenza rendendo il futuro di più difficile interpretazione; dall'altro, influisce sui prezzi degli edifici, rendendo più difficili eventuali ampliamenti del numero di unità o presentando la vendita dell'immobile come possibile alternativa alla sua gestione come hotel.

**Grafico 21: Veneto: Centri urbani. Effetto dei mutamenti dell'ambiente sul ricambio generazionale.**



L'effetto di questi cambiamenti sul processo di trasmissione di impresa è interpretato in modo diverso dalle imprese. Una parte delle imprese contattate ritiene che i lati positivi di questi mutamenti (maggiori stimoli, maggior concorrenza, ecc.) bilancino quelli negativi (più incertezza, rischio di diminuzione dei tassi di occupazione) o che essi siano poco influenti (grafico 21).

La maggioranza relativa, comunque, vede nella nuova complessità della gestione, nell'aumento degli stimoli competitivi e nella necessità di saper interpretare un mercato in continuo mutamento degli elementi che contribuiscono ad accelerare i passaggi di testimone al vertice dell'impresa

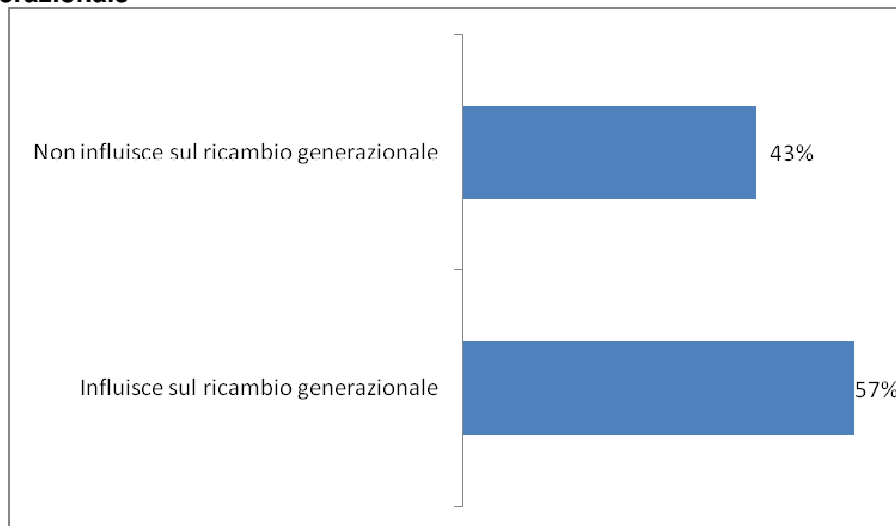
### 5.3.2. Località balneari, termali e lacuali.

Le imprese delle località balneari della riviera adriatica, rispetto a quelle dei centri urbani, si trovano, in questi anni, a dover affrontare un mercato ancor più concorrenziale, in cui si affacciano costantemente nuove destinazioni.

La domanda è meno fedele alle vecchie mete, attirata da altri Paesi come Turchia, Croazia ed Egitto e dalla formule 'all inclusive'.

Secondo le imprese questo mutamento del mercato e dei comportamenti della domanda ha un certo influsso sui processi di ricambio generazionale, rendendoli meno agevoli (grafico 22).

**Grafico 22: Veneto: località balneari. Influenza della situazione complessiva del mercato sul ricambio generazionale**



Gli intervistati segnalano come fattori legati alla situazione complessiva delle località venete che tendono a rendere più difficile la successione proprio (nell'ordine):

1. la difficoltà a mantenere prezzi che siano concorrenziali con quelli di altre destinazioni internazionali (57% dei fattori citati);
2. la presenza di una clientela con budget più limitati, ma sempre più esigente (fenomeno sicuramente collegato al confronto con le mete internazionali);
3. la difficoltà, per imprese di tipo familiare e con una mentalità "tradizionale", ad affrontare i mutamenti del mercato.

Questo risultato conferma peraltro quanto rilevato dal precedente studio realizzato dal Ciset e dall'Atelier Studio Centro Veneto<sup>39</sup> sul processo di successione nelle imprese della costa veneta, da cui emergeva come i cambiamenti della clientela e la situazione concorrenziale

I fattori che invece agevolano il passaggio di testimone risiedono prevalentemente nella maggior capacità delle giovani generazioni di comprendere i mutamenti del mercato e, in particolare (nell'ordine di importanza attribuito):

1. utilizzare i nuovi canali di distribuzione
2. comprendere le esigenze della domanda
3. prevedere i mutamenti di mercato

---

<sup>39</sup> Ciset e Atelier Studio Centro Veneto, Succeedere con Successo.

Alcune difficoltà che si riscontrano per le aree balneari, e in particolare un raffreddamento dell' "abituale" domanda tedesca, coinvolgono, per motivi diversi anche le località termali. Queste, d'altro canto, hanno visto aumentare recentemente la clientela nazionale, che, però, si ferma nella zona termale per gli "short break" e non usufruisce delle cure per lunghi periodi come la clientela tradizionale.

Le strutture contattate nelle aree termali indicano come elementi che rendono più difficile il ricambio generazionale sostanzialmente gli stessi indicati dalle imprese del balneare: difficoltà a mantenere i prezzi sui livelli della concorrenza estera (Slovenia, Ungheria, ecc.) e clientela sempre più esigente. Segnalano però anche la riduzione della permanenza media (legata alla sostituzione di clientela di cui si è detto sopra) come fattore importante.

Tra i fattori che accelerano il ricambio generazionale si conferma nuovamente l'aumento dell'importanza dei nuovi canali distributivi.

Le imprese delle località del Lago di Garda attestano l'importanza di questo fattore come spinta alla trasmissione.

La situazione complessiva delle località stesse, invece, non pone particolari ostacoli ai processi di transizione. In quest'area, infatti, la situazione in termini di flussi è assai positiva: tra 2002 e 2007 gli arrivi nel comprensorio lacuale veneto sono aumentati del 5% medio annuo e le presenze del 2,6% contro un 1,96% di incremento per gli arrivi balneari (+0,79% per le presenze) e un 2% per quelli alle terme, dove però le presenze si contraggono del 2% l'anno.

## 6. LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE STRUTTURE ALBERGHIERE FIORENTINE.

Il secondo focus effettuato nell'ambito delle imprese alberghiere punta l'attenzione sul caso di una città d'arte e mira quindi ad approfondire come si configura il processo di transizione di impresa in un contesto con alcune caratteristiche peculiari rispetto ad altri ambiti come il balneare, lacuale, ecc... In particolare, alcuni aspetti caratteristici del turismo a Firenze e nelle città d'arte, come una curva della stagionalità molto piatta, un bacino di domanda meno aggredibile da altri concorrenti, potrebbero risolvere alcuni elementi critici del processo di transizione. D'altro canto, altri elementi, come le permanenze medie molto brevi, una clientela meno fidelizzata, la presenza di molti gruppi alberghieri internazionali, ecc..., potrebbero presentare elementi di criticità.

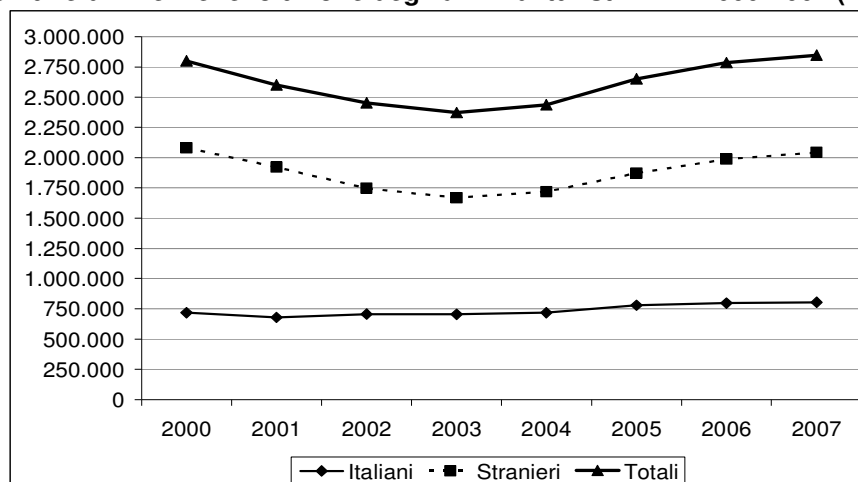
I risultati dell'indagine mirano quindi ad approfondire questi ed altri aspetti del processo di trasmissione d'impresa nel contesto fiorentino.

### 6.1. Caratteristiche del turismo e delle strutture alberghiere a Firenze.

#### 6.1.1. Il turismo a Firenze.

Nel 2007 il Comune di Firenze conta 2,8 milioni di arrivi per 7,0 milioni di presenze. Dal 1995 al 2007, Firenze ha visto crescere complessivamente il movimento turistico diretto in città dell'1% medio annuo, con una componente straniera più vivace rispetto a quella nazionale, il cui andamento si rivela però meno soggetto a flessioni congiunturali. Nel corso degli anni Duemila, dalle buone performance dell'anno Giubilare gli arrivi turistici totali hanno subito un calo fino all'anno 2004 per poi riprendere la loro crescita negli anni successivi (grafico 1).

**Grafico 1: Comune di Firenze: evoluzione degli arrivi di turisti. Anni 2000-2007 (valori assoluti).**



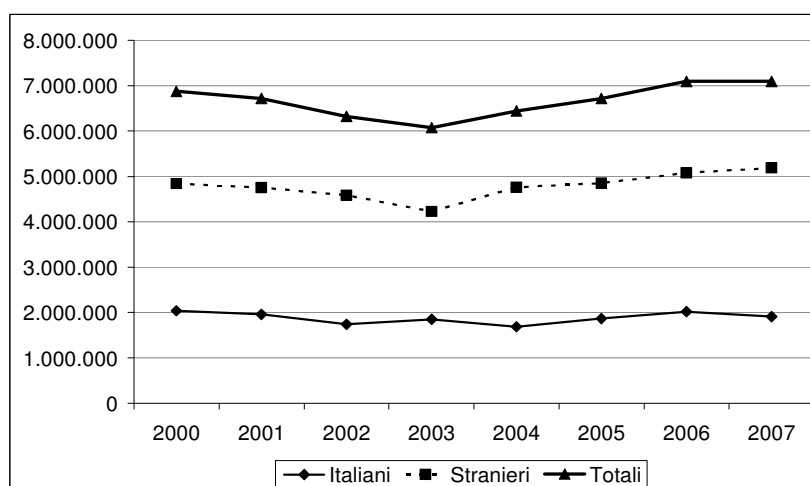
La domanda straniera, comunque, rappresenta sempre oltre il 70% dei turisti che giungono nel capoluogo toscano (tabella 1).

**Tabella 1: Comune di Firenze. Arrivi di turisti per provenienza. Anni 2000-2007.**

	Valori Assoluti			Variazioni annue %			Composizione %		
	Italiani	Stranieri	Totali	Italiani	Stranieri	Totali	Italiani	Stranieri	Totali
2000	717.414	2.081.967	2.799.381	-	-	-	25,6	74,4	100,0
2001	679.383	1.922.666	2.602.049	-5,3	-7,7	-7,0	26,1	73,9	100,0
2002	707.601	1.745.586	2.453.187	4,2	-9,2	-5,7	28,8	71,2	100,0
2003	703.842	1.668.776	2.372.618	-0,5	-4,4	-3,3	29,7	70,3	100,0
2004	718.975	1.718.233	2.437.208	2,2	3,0	2,7	29,5	70,5	100,0
2005	779.245	1.871.593	2.650.838	8,4	8,9	8,8	29,4	70,6	100,0
2006	798.706	1.988.117	2.786.823	2,5	6,2	5,1	28,7	71,3	100,0
2007	803.596	2.043.663	2.847.259	0,6	2,8	2,2	28,2	71,8	100,0

Fonte: Provincia di Firenze

**Grafico 2: evoluzione delle presenze di turisti. Anni 2000-2007 (valori assoluti).**



Fonte: Provincia di Firenze

Per quanto riguarda le presenze, queste sono aumentate mediamente dello 0,4% annuo e in particolare del 1% per gli stranieri e del -0,9% per gli italiani (grafico 2). Anche la durata media del soggiorno non ha subito variazioni sostanziali, mantenendosi ai medesimi livelli tra 2007 e 1995 : (2,6 giornate) (tabella 2).

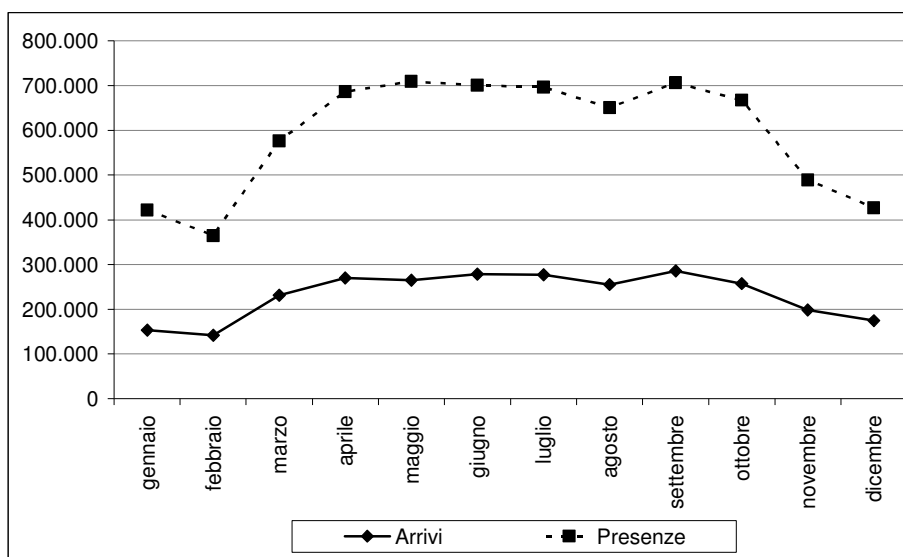
**Tabella 2: Comune di Firenze. Permanenza media dei turisti. Anni 2000-2006**

	Permanenza Media		
	Italiani	Stranieri	Totali
2000	2,8	2,3	2,5
2001	2,9	2,5	2,6
2002	2,5	2,6	2,6
2003	2,6	2,5	2,6
2004	2,3	2,8	2,6
2005	2,4	2,6	2,5
2006	2,5	2,6	2,5

Fonte: Provincia di Firenze

Per quanto riguarda la stagionalità, possiamo notare come i flussi turistici non presentano picchi particolarmente rilevanti in alcuni mesi, caratteristica tipica delle città d'arte, che possono tendono ad accogliere turisti durante tutto l'arco dell'anno (grafico 3).

**Grafico 3: andamento mensile degli arrivi e delle presenze di turisti a Firenze: anno 2007.**



Fonte: Provincia di Firenze

La maggior parte dei turisti (85,7%) alloggia nelle strutture alberghiere della città (tabella 3). La dinamica 2000-2007 mostra risultati diversi a seconda delle tipologie di struttura ricettiva. Se prendiamo in considerazione il settore alberghiero, gli arrivi registrano una sostanziale stazionarietà nel corso degli anni Duemila. Il settore complementare, invece, registra un aumento complessivo, seppur abbastanza timido.

**Tabella 3: arrivi di turisti per struttura ricettiva. Anni 1995 e 2000-2007 (valori assoluti e percentuali)**

	Valori Assoluti			Var. % anno su anno precedente			Composizione %		
	Alberghiero	Complementare	Totale	Alberghiero	Complementare	Totale	Alberghiero	Complementare	Totale
2000	2.441.300	358.081	2.799.381	-	-	-	87,2	12,8	100,0
2001	2.312.956	289.093	2.602.049	-5,3	-19,3	-7	88,9	11,1	100,0
2002	2.149.112	304.075	2.453.187	-7,1	5,2	-5,7	87,6	12,4	100,0
2003	2.055.012	317.606	2.372.618	-4,4	4,4	-3,3	86,6	13,4	100,0
2004	2.118.723	318.485	2.437.208	3,1	0,3	2,7	86,9	13,1	100,0
2005	2.296.410	354.428	2.650.838	8,4	11,3	8,8	86,6	13,4	100,0
2006	2.405.032	381.791	2.786.823	4,7	7,7	5,1	86,3	13,7	100,0
2007	2.440.807	406.452	2.847.259	1,5	6,5	2,2	85,7	14,3	100,0

Fonte: Provincia di Firenze

Gli andamenti delle presenze seguono la dinamica degli arrivi ad eccezione dell'anno 2004 dove, per le strutture extralberghiere, ad una sostanziale tenuta degli arrivi (+0,3%) si affianca un notevole calo delle notti (-20,0%). Gli anni successivi segnano una netta ripresa tanto che

nel 2006 si registra il numero più alto di presenze, non solo nel complementare (1,39 milioni) ma anche negli alberghi (5,69 milioni).

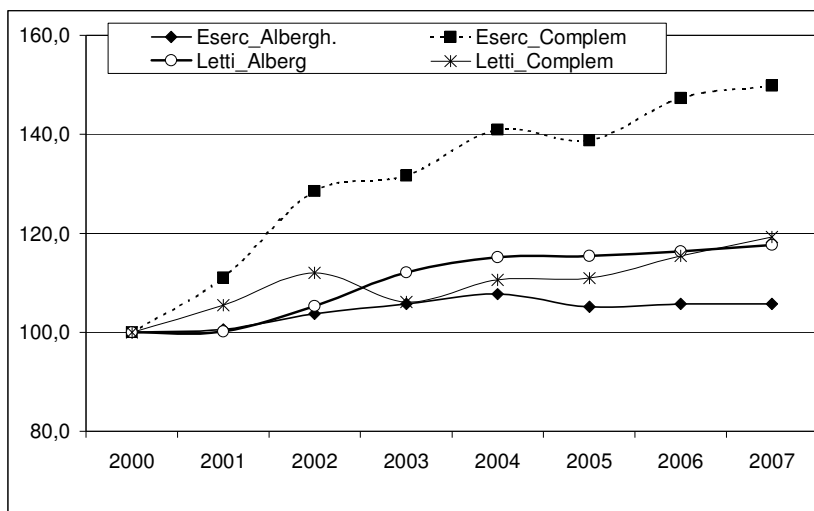
### 6.1.2. L'offerta ricettiva.

Le imprese del settore alberghi e ristoranti rappresentano il 6,1% delle unità locali di impresa attive nel Comune di Firenze (ISTAT-Archivio Asia 2005). In queste unità lavorano il 9,7% degli addetti totali del Comune, con una media di quasi 6 addetti per unità.

A fronte di una dinamica della domanda non molto vivace, Firenze, come altre città d'arte italiane, ha visto invece una certa vivacità dal lato dell'offerta. Tra 2000 e 2007 i posti letto alberghieri sono aumentati del 2% mediamente ogni anno e il numero di strutture del 1%.

Le strutture complementari hanno avuto un incremento maggiore rispetto a quelle alberghiere: +6% in termini di esercizi e +3% l'anno in termini di letti (tabella 4).

**Grafico 4: Comune di Firenze. Offerta ricettiva alberghiera e complementare: esercizi e posti letto. Anni 2000-2007. Numeri indice Anno base=2000.**



Fonte: Provincia di Firenze.

**Tabella 4: Comune di Firenze. Offerta ricettiva alberghiera e complementare: esercizi e posti letto. Anni 2000-2007.**

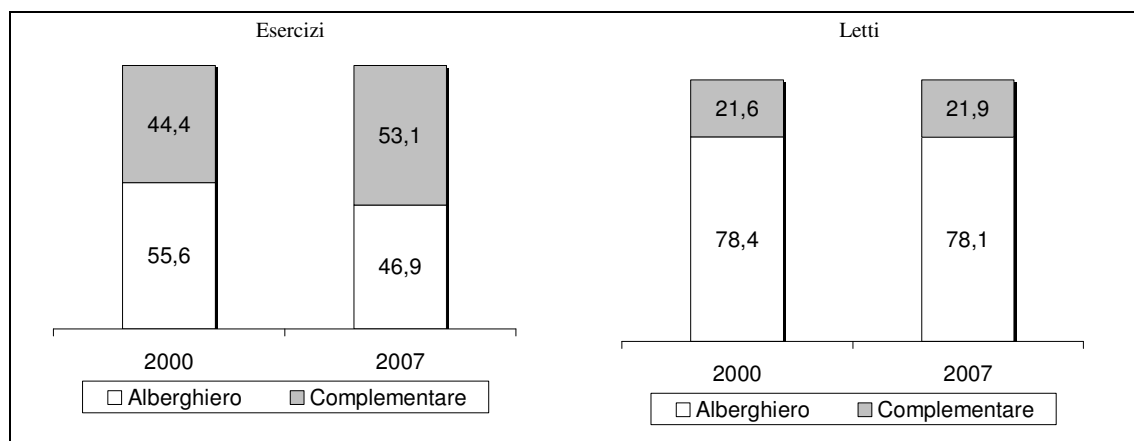
Anno	Esercizi			Posti letto		
	Alberghiero	Complementare	Totale	Alberghiero	Complementare	Totale
2000	352	281	633	25.678	7.089	32.767
2001	354	312	666	25.717	7.476	33.193
2002	365	361	726	27.031	7.937	34.968
2003	372	370	742	28.775	7.524	36.299
2004	379	396	775	29.568	7.842	37.410
2005	370	390	760	29.632	7.865	37.497
2006	372	414	786	29.862	8.183	38.045
2007	372	421	793	30.204	8.452	38.656
2001	0,6	11,0	5,2	0,2	5,5	1,3
2002	3,1	15,7	9,0	5,1	6,2	5,3
2003	1,9	2,5	2,2	6,5	-5,2	3,8
2004	1,9	7,0	4,4	2,8	4,2	3,1
2005	-2,4	-1,5	-1,9	0,2	0,3	0,2
2006	0,5	6,2	3,4	0,8	4,0	1,5
2007	0,0	1,7	0,9	1,1	3,3	1,6

Fonte: Provincia di Firenze.



La quota di incidenza del complementare sull'alberghiero è quindi in aumento per il numero di esercizi: si è passati dal 44,4% nel 2000 al 53,1% nel 2007. Dal lato dei posti letto, invece, il rapporto tra settore alberghiero ed extralberghiero rimane sostanzialmente immutato, grazie al fatto che i nuovi hotel hanno dimensioni medie superiori a quelle dell'offerta alberghiera già consolidata (grafico 5).

**Grafico 5: composizione dell'offerta ricettiva: esercizi e posti letto. Anni 2000 e 2007 (valori in percentuale)**

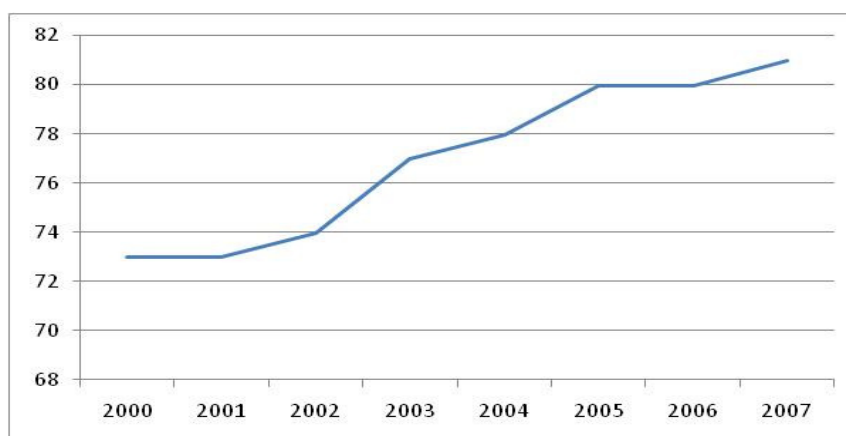


Fonte: Provincia di Firenze.

### 6.1.3. Le strutture alberghiere

Le dimensioni medie degli hotel fiorentini sono cresciute, passando da 73 a 81 posti letto medi per esercizio (grafico 6).

**Grafico 6: dimensione media degli alberghi fiorentini. Anni 2000-2007**



Fonte: Provincia di Firenze.

**Tabella 5: consistenza dell'offerta alberghiera, esercizi per categoria. Anni 2000-2007 (Valori assoluti e percentuali).**

	Esercizi		Posti letto	
	Valori assoluti			
	2000	2007	2000	2007
5 stelle e 5 stelle lusso	7	10	1.357	1.862
4 stelle	49	73	8.573	11.994
3 stelle	109	137	9.808	11.625
2 stelle	86	84	3.467	3.205
1 stella	101	68	2.473	1.518
RTA	0	0	0	0
Totale Alberghi	352	372	25.678	30.204
	Var. % media annua			
5 stelle e 5 stelle lusso	-	5	-	5
4 stelle	-	6	-	5
3 stelle	-	3	-	2
2 stelle	-	0	-	-1
1 stella	-	-5	-	-7
RTA	-	-	-	-
Totale Alberghi		1		2
	Composizione			
5 stelle e 5 stelle lusso	2,0	2,7	5,3	6,2
4 stelle	13,9	19,6	33,4	39,7
3 stelle	31,0	36,8	38,2	38,5
2 stelle	24,4	22,6	13,5	10,6
1 stella	28,7	18,3	9,6	5,0
RTA	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale Alberghi	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Provincia di Firenze.

Gli hotel a 3 stelle sono il tipo di struttura prevalente a Firenze: essi rappresentano il 36,8% degli esercizi nel 2007. Dal lato dei posti letto prevalgono invece le strutture 4 stelle, che, grazie ad un incremento medio annuo del 5%, nel 2007 raccolgono quasi il 40% dei letti disponibili. In aumento anche gli esercizi e i posti letto nella categoria più elevata, mentre sono in netta diminuzione le categorie inferiori, che lasciano spazio a forme alternative di alloggio. Si passa dal 24,4% del 2000 al 22,6% per gli esercizi a 2 stelle e dal 28,7% al 18,3% per quelli a 1 stella (tabella 5).

A questa progressivo *upgrading* dell'offerta fiorentina è legato anche l'aumento delle dimensioni medie degli hotel.

Tra le imprese alberghiere è l'azienda familiare a dominare a livello di micro e media impresa<sup>40</sup> e quindi le aziende fiorentine soffrono delle problematiche tipiche delle PMI a gestione familiare che spesso impediscono di attivare a pieno le potenzialità competitive del complesso e ricco serbatoio delle PMI. Ciò tende a favorire le forme a catena, che riescono a costruirsi e conquistare nuovi spazi operativi. Gli esercizi sono collocati in maggioranza nel centro storico<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 13.

La tradizione alberghiera fiorentina è una delle più antiche in Italia: nel 1934 Firenze contava 50 alberghi e 44 pensioni oltre ad un centinaio di locande. Attualmente, nonostante la presenza diffusa di catene e gruppi internazionali, la maggior parte degli esercizi sono comunque gestiti da imprese familiari in cui proprietà e gestione coincidono<sup>42</sup>

## **6.2. Le imprese alberghiere fiorentine e il ricambio generazionale<sup>43</sup>.**

L'indagine sul processo di trasmissione d'impresa negli hotel di Firenze effettuata dalla classe Master si è concentrata prevalentemente su imprese che gestiscono strutture 3 e 2 stelle, che rappresentano, come si è visto, quasi il 60% degli esercizi ricettivi fiorentini.

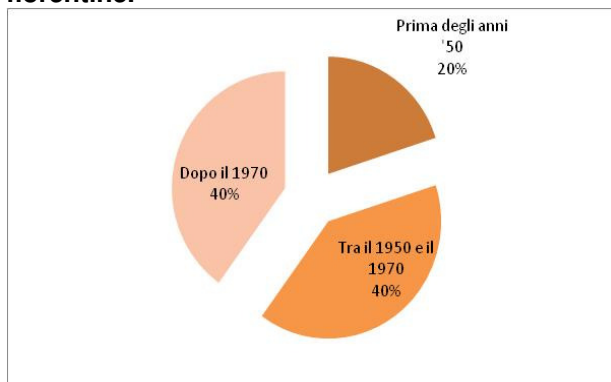
La loro clientela è straniera per il 70%, quindi anch'essa in linea con la composizione generale degli arrivi nella città.

### 6.2.1. Impresa e famiglia.

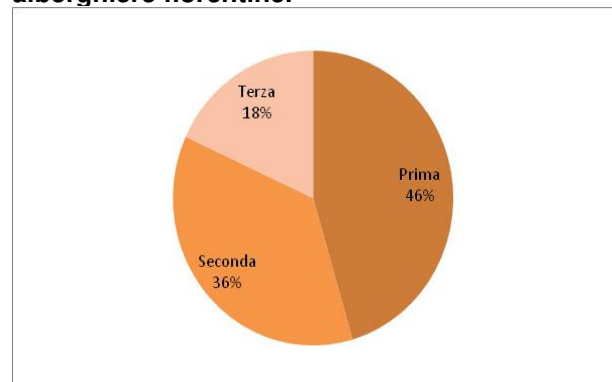
Le imprese analizzate sono state fondate perlopiù prima del 1970 (60%). Il 20% è stato addirittura fondato prima del 1950 (grafico 7): nel gruppo intervistato si conferma quindi quanto già detto sulla lunga tradizione dell'ospitalità fiorentina.

Attualmente, al comando dell'impresa troviamo la prima generazione per il 46% e la seconda e la terza per il 54% (grafico 8).

**Grafico 7: anzianità delle imprese alberghiere fiorentine.**



**Grafico 8: generazioni al comando delle imprese alberghiere fiorentine.**



Vista la lunga tradizione, le imprese fiorentine consentono di confermare, anche con riferimenti temporali più lunghi, quanto già rilevato sulla durata della leadership in questo settore. Il rapporto tra anno di fondazione dell'impresa e generazione al comando mostra infatti come, mediamente, una generazione resti al comando dell'azienda per circa 34 anni.

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 375

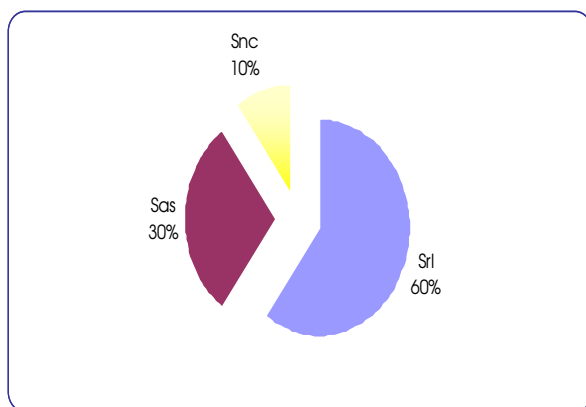
<sup>43</sup> Le informazioni e i dati riportati in questo e nei successivi paragrafi derivano da interviste telefoniche fatte dagli studenti dell'edizione 2007-2008 a un campione senior/junior di hotel fiorentini indicati da FederAlberghi Firenze e Giovani Albergatori Firenze. Di questi, il 67% ha risposto a tutte le domande del questionario in allegato.

Infatti, le prime generazioni sono al comando delle imprese fondate dopo il 1970, ossia circa trent'anni fa, le seconde sono prevalentemente a capo delle imprese fondate prima del 1950 e la terza generazione amministra attualmente le aziende create prima del 1930.

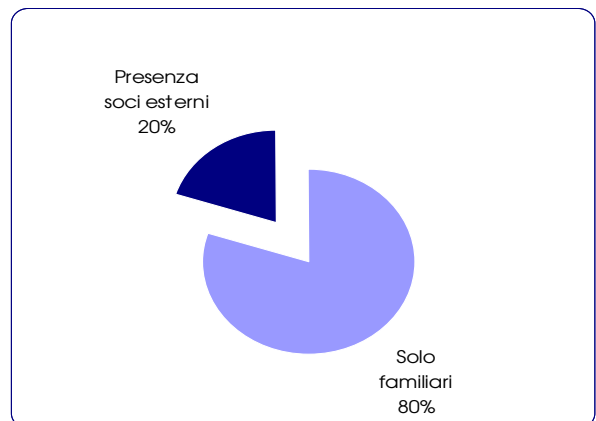
Le imprese hanno tutte forma societaria, prevalentemente Srl, e sono costituite mediamente di 2 o 3 soci (grafico 9). I soci appartengono al nucleo familiare del titolare: in media, il 70% dei membri della famiglia partecipa del capitale e di questi il 92% collabora nella gestione dell'azienda. Quasi non esistono dunque soci non lavoratori. Esistono però imprese con più di tre soci: sono quelle che gestiscono più unità e di cui partecipano anche soci diversi dai familiari.

La tipologia di società prevalente nelle strutture 2-3 stelle fiorentine è tuttavia quella dell'impresa solo familiare con 2-3 soci (grafico 10) e che gestisce 1 unità, di cui la famiglia è anche proprietaria (80%) (grafico 11).

**Grafico 9: imprese alberghiere per forma sociale.**

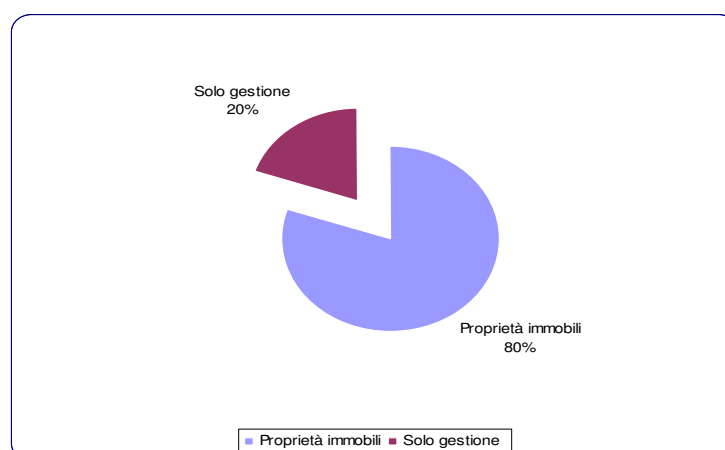


**Grafico 10: composizione delle società.**



I casi in cui l'impresa alberghiera familiare si occupa solo della gestione dell'hotel si riferiscono prevalentemente alle imprese più complesse, che si occupano di più alberghi. In questo caso, le aziende sono proprietarie solo di una parte delle "case" da loro amministrare.

**Grafico 11: quota delle imprese alberghiere proprietarie degli immobili in cui svolgono attività.**



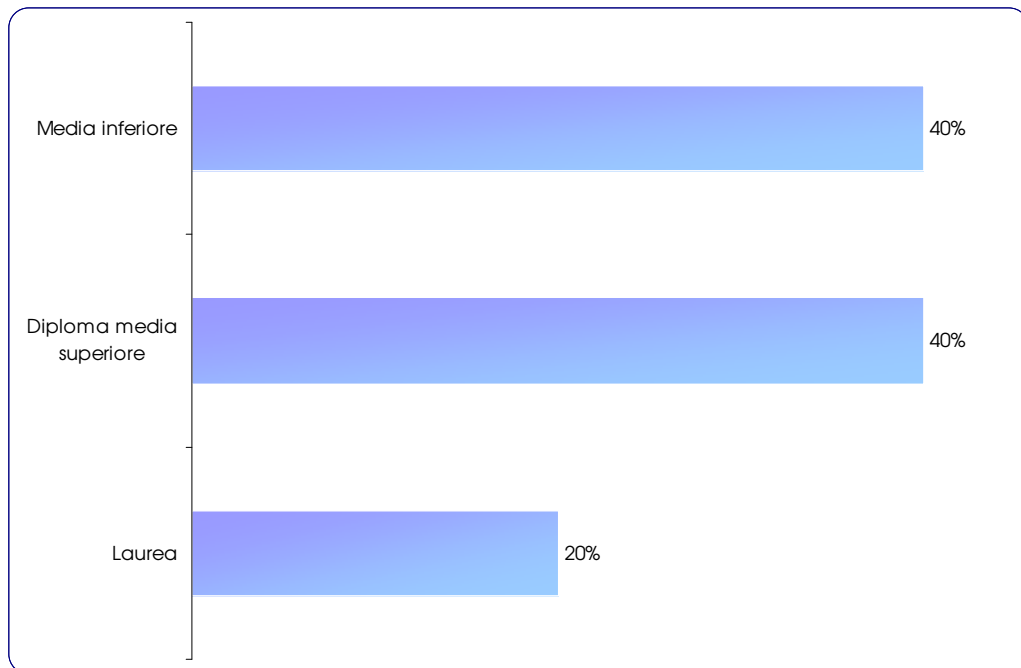
Mediamente queste aziende hanno in toto 9 addetti nei periodi di alta stagione, sebbene esistano imprese con oltre 20 addetti.

Di questi addetti, il 30% è costituito dai soci familiari di cui si è discusso in precedenza.

### 6.2.2. Caratteristiche dei Senior.

I Senior delle aziende alberghiere fiorentine intervistate hanno mediamente 62 anni e sono in prevalenza uomini.

**Grafico 12: formazione dei Senior fiorentini.**



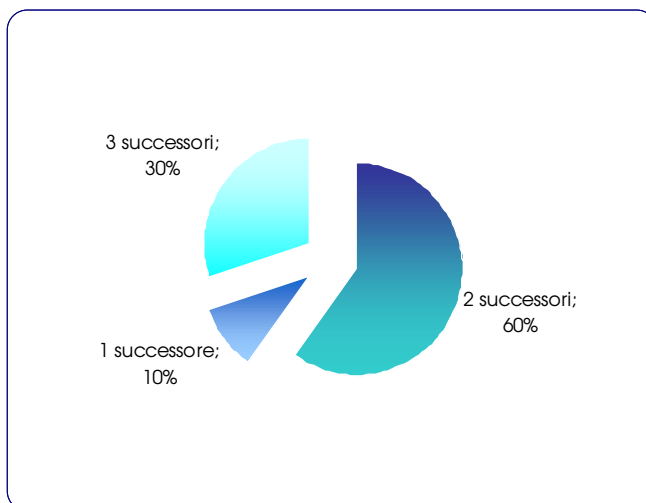
Il 20% di loro è laureato, mentre la maggioranza è egualmente divisa tra chi ha la licenza media e chi quella superiore (grafico 12).

### 6.2.3. Caratteristiche e formazione dei successori.

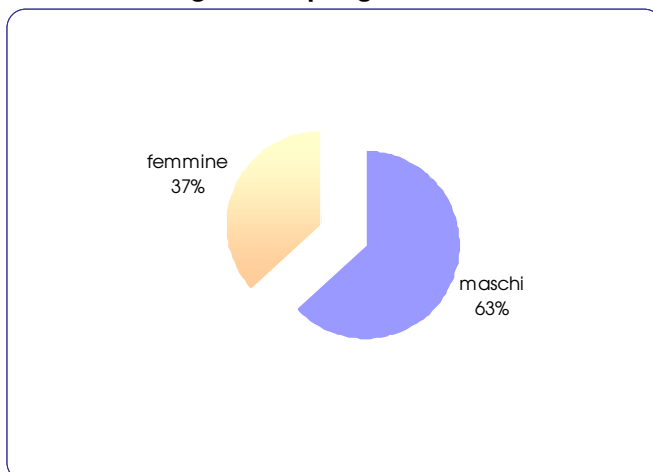
La maggioranza (60%) dei senior ha 2 successori (grafico 13) che sono effettivamente coinvolti nella gestione dell'impresa alberghiera e che quindi si configurano a tutti gli effetti come i continuatori dell'attività di famiglia.

I successori hanno mediamente 32 anni e sono per il 79% figli del titolare uscente (o già ritirato) e in prevalenza (63%) maschi (grafico 14).

**Grafico 13: Imprese per numero di successori.**

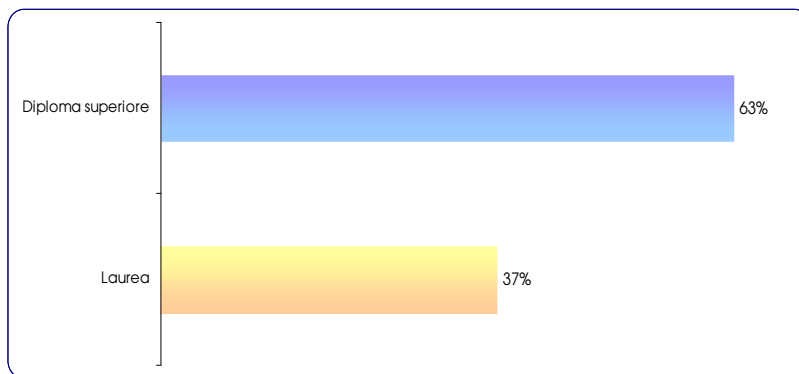


**Grafico 14: successori coinvolti nella gestione per genere.**



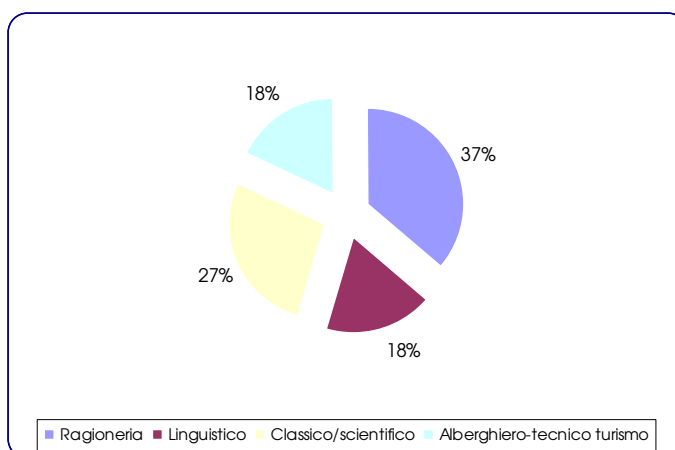
Il Junior ha un livello di educazione mediamente superiore al Senior: non vi sono successori con la sola licenza media ma sono tutti diplomati (63%, di cui alcuni con studi universitari ancora in corso) o laureati (37%).

**Grafico 15: scolarizzazione dei successori fiorentini.**



Tra i diplomi superiori prevale quello di ragioneria (37%), seguito dalla maturità classica o scientifica (27%). Istituti alberghieri o tecnici per il turismo sono stati frequentati dal 18% dei successori diplomati, così come il liceo linguistico (grafico 16).

**Grafico 16: provenienza scolastica superiore dei successori fiorentini.**



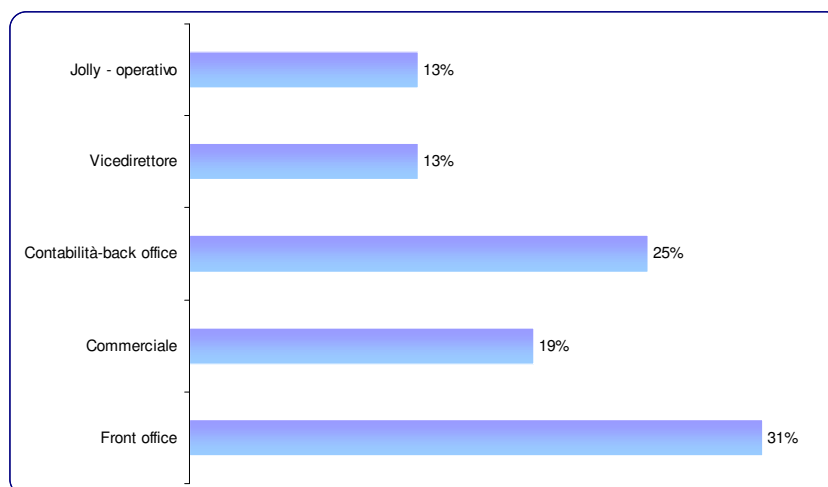
Tra le lauree è più rappresentata quella in Scienze politiche (28%), mentre per il resto non vi è nessuna particolare disciplina prevalente.

#### 6.2.4. Il processo di successione.

Al momento dell'intervista il processo di successione era ancora in corso, sebbene a diversi fasi, più o meno avanzate, nell' 70% delle imprese. Solo nel 30% dei casi si può considerare completamente concluso.

Escludendo i casi di successori già a capo dell'azienda a tutti gli effetti, gli altri Junior si dividono tra Front office (31%) e back office-contabilità (25%), sebbene la divisione dei ruoli non risulti sempre netta in queste imprese come, in generale, nelle aziende familiari (grafico 17).

**Grafico 17: Ruolo dei successori in azienda nei casi in cui il processo di successione non sia concluso**

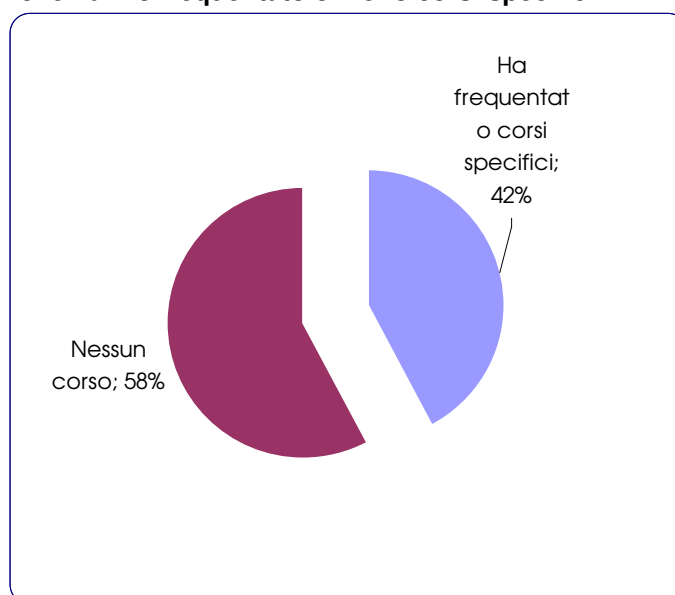


Mediamente i successori hanno deciso che avrebbero seguito la tradizione familiare e che avrebbero in futuro assunto la direzione dell'impresa tra i 24 e i 25 anni, sebbene in genere abbiano lavorato in azienda anche precedentemente.

Poiché i successori hanno mediamente 32 anni,, se ne deduce che il processo di successione è generalmente in corso da circa 8 anni.

In seguito a questa decisione alcuni successori hanno seguito dei corsi specifici (53%)

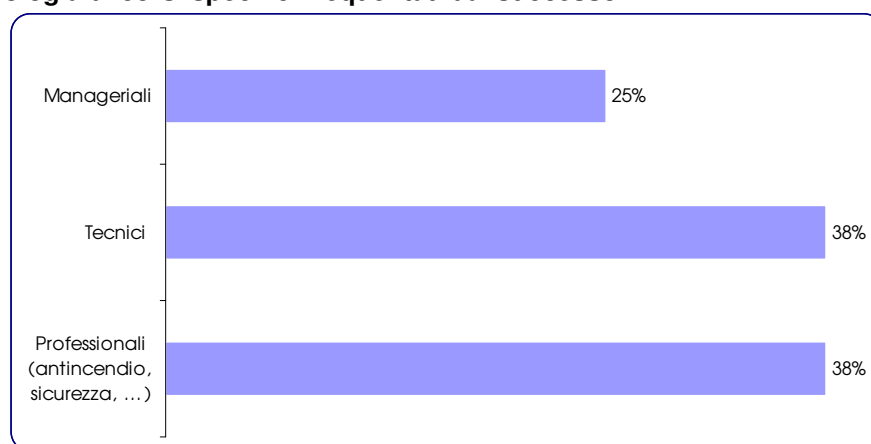
**Grafico 18: successori che hanno frequentato o meno corsi specifici .**



I corsi frequentati (grafico 18) sono prevalentemente di tipo professionale (38%) o mirati all'apprendimento di alcune tecniche specifiche (38%), in particolare quelle di yield, mentre il 25% dei Junior che ha fatto una formazione specifica ha scelto percorsi formativi mirati all'acquisizione di competenze manageriali (master e altri corsi).



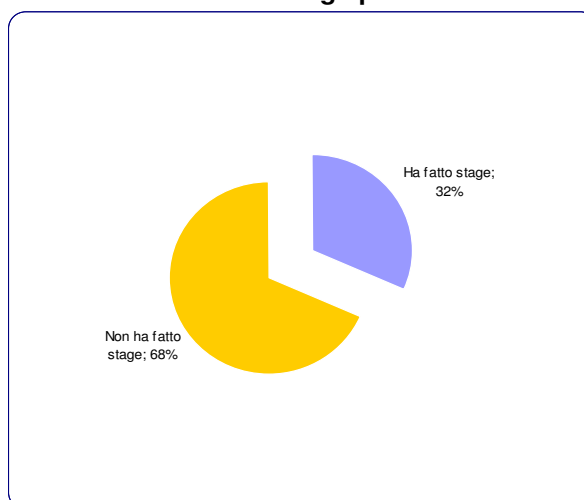
**Grafico 18: tipologia di corsi specifici frequentati dai successori.**



Solo il 32% ha fatto tirocini in altre aziende, quasi esclusivamente però presso altre strutture nella stessa Firenze (grafico 19).

Per la maggior parte dei successori, quindi, il training, e in particolare la formazione manageriale, è stato fatto esclusivamente all'interno dell'hotel, attraverso il 'learning by doing' e l'affiancamento al senior.

**Grafico 19: successori che hanno fatto o meno stage presso altre aziende**

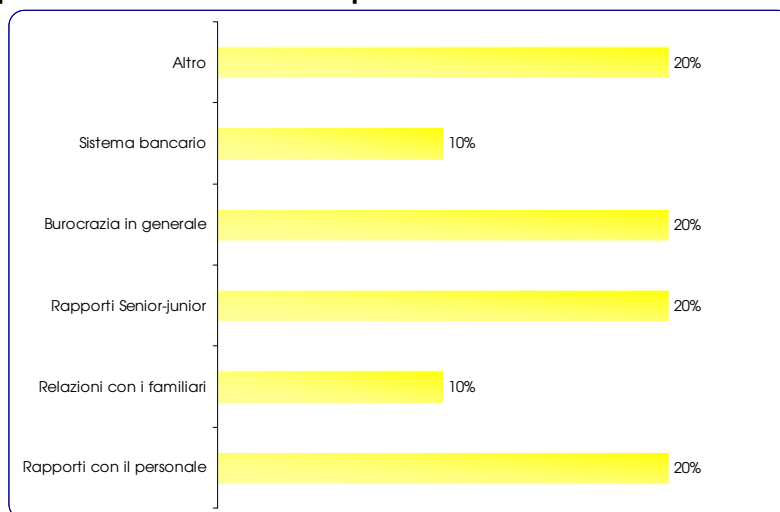


Come nella grande maggioranza delle imprese considerate, neanche in quelle fiorentine sembra esserci una pianificazione del processo di successione, neppure a livello informale, sebbene alcuni tra gli Junior (33%) siano in grado di individuare, seppur sommariamente, alcune fasi nel loro percorso verso la direzione.

Le principali difficoltà incontrate su questo percorso si sono generate all'interno dell'azienda e nei rapporti con i familiari e in particolare nelle relazioni tra predecessore e successori (20%). Anche la gestione delle risorse umane è un aspetto critico nella trasmissione d'impresa, sia perché ci si trova a dover gestire anche diversità culturali derivate dalla composizione

multietnica del personale, sia perché non è probabilmente semplice stabilire una nuova leadership (grafico 20).

**Grafico 20: principali difficoltà incontrate nel processo di successione.**

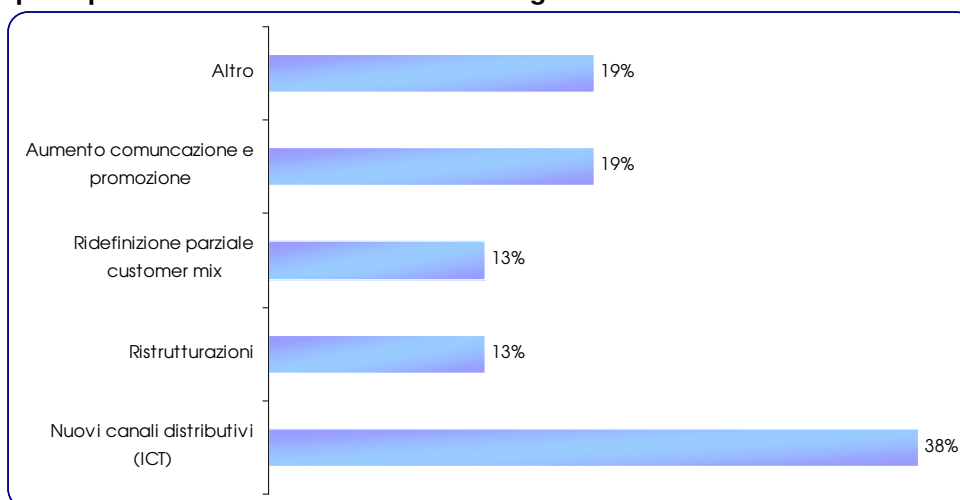


I rapporti impresa/ambiente generano meno criticità nella trasmissione. Un peso rilevante riveste però la cosiddetta “burocrazia”, termine in cui spesso gli intervistati comprendono sia la complessità della gestione finanziaria (rapporti con le banche, accesso al credito, ecc.) sia quegli adempimenti di ordine amministrativo che gli imprenditori si trovano ad affrontare.

### **6.3. Successione, ambiente competitivo e cambiamento.**

Una volta introdotti in azienda, gli junior fiorentini intervengono portando innovazione (grafico 21) soprattutto nell'utilizzo dei nuovi canali distributivi (38%): si conferma come la maggior familiarità con le nuove tecnologie stia consentendo ai successori di ricavarsi uno spazio nuovo nelle imprese turistiche.

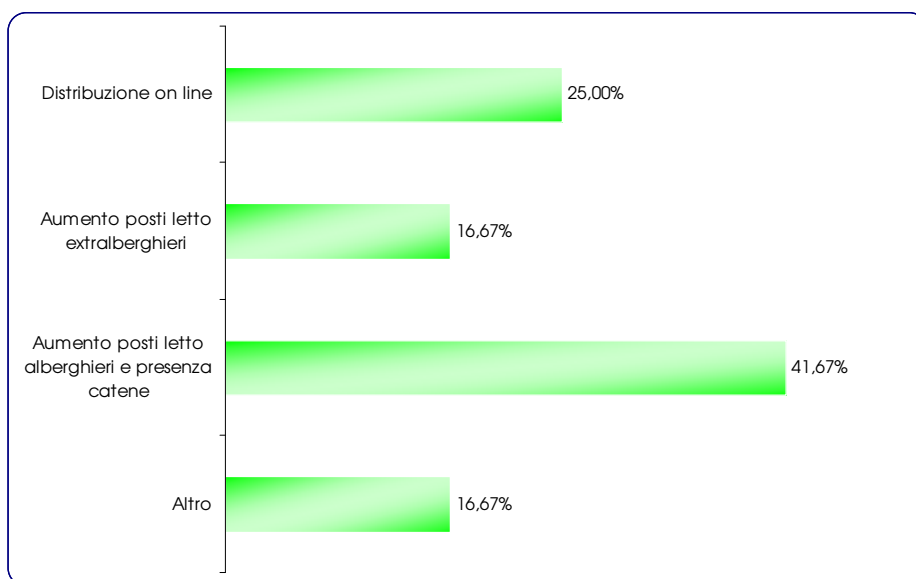
**Grafico 21: principali cambiamenti introdotti con l'ingresso dei successori.**



La spinta dei successori si concentra poi anche sul potenziare un altro aspetto di marketing: la comunicazione (19%). Interventi che vanno ad incidere più direttamente sulla mission dell'impresa, come la ridefinizione del customer mix (aumento della clientela business, clienti più giovani, ecc.) sono portati avanti invece dal 13%.

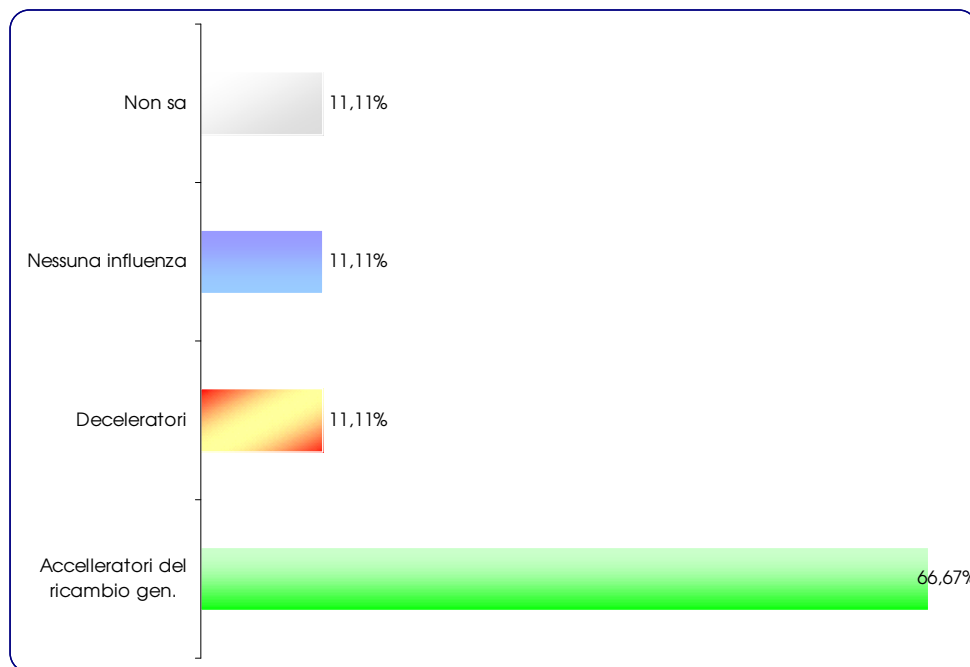
La familiarità dei successori con le ICT è quindi una risorsa che consente all'impresa familiare di fare fronte a quello che considerano uno dei cambiamenti più importanti avvenuti nel loro ambiente(25%). Distribuzione on line a parte, l'ambiente in cui stanno avvenendo i passaggi di testimone viene però descritto come molto competitivo: il mutamento che lo caratterizza maggiormente è l'aumento dei posti letto e l'incremento del numero di strutture gestite da catene internazionali e anche da catene locali (grafico 22).

**Grafico 22: principali cambiamenti intervenuti nell'ambiente competitivo secondo le imprese intervistate.**



Le sfide poste dall'ambiente risultano però uno stimolo per i processi di ricambio generazionale (grafico 23).

**Grafico 23: effetti dei cambiamenti dell'ambiente sul ricambio generazionale**



In particolare, è la nuova importanza delle tecnologie a risultare come acceleratore nei passaggi di testimone, mentre l'aumento dei competitor suscita maggior discussione: da un lato, la presenza delle grandi catene, in particolare, sembra rendere più incerto il futuro; dall'altro, però, fronteggiare la concorrenza e la nuova complessità di ambiente e impresa richiede prontezza, innovatività ed energia e quindi questo contesto più difficile è considerato un driver di cambiamento.

## 7. LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLE IMPRESE DELLA RISTORAZIONE

### 7.1. Caratteristiche del settore ristorativo in Italia e scelta del campione.

Il panorama della ristorazione in Italia si presenta, come caratteristico del settore, estremamente variegato tra ristorazione commerciale (ristorazione tradizionale, ristorazione alberghiera, ristorazione agrituristica, ristorazione intermedia, ristorazione rapida) e collettiva, nata per consentire il soddisfacimento del bisogno di ristorazione in luoghi diversi da quelli dove avviene solitamente la produzione dei pasti: come ad esempio in ambito sociale, aziendale e sui mezzi di trasporto.

Ai fini dell'indagine commissionata da Confturismo, focalizzata sulla ricambio generazionale nelle imprese coinvolte nel fenomeno turistico, si sono considerate solo imprese appartenenti alla ristorazione commerciale e, nello specifico, alla ristorazione tradizionale.

Resta viva in ogni caso, data la natura del settore ristorativo e della maggior parte delle attività classificate come turistiche, la difficoltà di quantificare la fruizione esclusivamente turistica del prodotto.

Secondo l'ottavo censimento ISTAT dell'industria e dei servizi, con riferimento all'anno 2001, la consistenza del settore ristorativo (codice Ateco 55.30.1 nella versione 91- Ristoranti, trattorie, pizzerie, osterie e birrerie con cucina) si presenta come in tabella 1:

**Tabella 1: forme societarie nella ristorazione, anno 2001.**

Tipologia impresa	Imprese individuali	Società	Società cooperative	Altre forme	<b>TOTALE</b>
N. imprese	33.241	36.522	295	6	<b>70.064</b>
%	47,44%	52,13%	0,42%	0,01%	<b>100,00%</b>

*Fonte: elaborazione Ciset su dati ISTAT, ottavo censimento Industria e Servizi.*

Il numero di imprese è 70.064 con 73.619 unità locali, la struttura imprenditoriale è principalmente semplice, il 47,4% ha infatti forma individuale e più della metà delle forme societarie è rappresentata da società di persona.

**Tabella 2: numero di addetti nelle imprese della ristorazione, anno 2001**

<b>Addetti</b>	<b>N. imprese</b>	<b>N. addetti</b>	<b>N. unità locali imprese</b>	<b>N. addetti</b>
1	18.193	18.193	20.693	20.693
2	17.171	34.342	18.071	36.142
3—5	23.775	88.637	24.013	89.248
6—9	7.687	54.121	7.604	53.448
10—15	2.375	27.872	2.325	27.302
16—19	389	6.669	371	6.400
20-49	414	11.244	471	12.862
50-99	45	3.087	55	3.617
100-249	9	1.119	13	1.626
250 e più	6	3.104	3	846
<b>TOTALE</b>	<b>70.064</b>	<b>248.388</b>	<b>73.619</b>	<b>252.184</b>

*Fonte: elaborazione Ciset su dati ISTAT, ottavo censimento Industria e Servizi*

Le dimensioni medio-piccole si riflettono sul numero di addetti, l'84,4% delle imprese conta meno di 5 addetti e il 98,8% meno di 15 (tabella 2).

Il turnover all'interno del settore è tradizionalmente elevato, frutto anche di una forte pressione concorrenziale dovuta a forme alternative di ristorazione che si sono affacciate sul mercato, dall'agriturismo forte di un cibo "genuino e casereccio" alla ristorazione veloce con menù "destrutturati" e "leggeri". L'importanza e la sensibilità verso nuove forme di ristorazione è testimoniata anche dalle iniziative FIPE sia in ambito di trasparenza alimentare (bollino blu) che di tradizione gastronomica (marchio ristorante tipico).

Altre caratteristiche del settore ristorativo che hanno avuto ripercussioni sull'indagine e sulla scelta del campione da intervistare sono l'elevata standardizzazione dei prodotti ove non si tratti di ristoranti di alto livello e, in particolar modo nelle località turistiche, la prevalenza della localizzazione della struttura rispetto alla qualità della cucina e del servizio.

Gli ambiti territoriali di analisi concordati con Confturismo comprendevano un focus sulla ristorazione in Veneto, in particolar modo nelle località balneari ed un focus sulla ristorazione a Milano, meta prevalentemente di turismo d'affari.

Le considerazioni precedentemente segnalate, supportate dalle indicazioni emerse da uno specifico incontro di approfondimento della classe Master con FIPE Veneto, hanno contribuito ad indirizzare e perfezionare la scelta delle imprese da intervistare in Veneto ritardando il focus dell'analisi su casi di imprese di alta qualità e il cui marchio risultasse noto sul mercato.

Il sacrificio della localizzazione in un contesto prettamente turistico a favore di tale particolare tipologia di impresa ha garantito in ultima istanza il confronto e l'esame di realtà in cui la successione ed il ricambio generazionale diventano realmente processi critici poiché implicano rischi di impoverimento della qualità, svalutazione del marchio e perdita di immagine.

La stessa scelta è stata operata per le imprese di ristorazione a Milano dove, dato il contesto, l'individuazione delle strutture non ha comportato necessariamente un allontanamento dalla città.

Sulla base delle scelte operate, l'identificazione dei ristoranti, supportata dalla FIPE, ha preso in considerazione due aspetti importanti: l'assegnazione di riconoscimenti in ambito culinario (ad esempio le stelle Michelin, le forchette di Gambero Rosso, ecc.) e il peso della cucina valutato sulla base della presenza della figura dello chef.

In particolare quest'ultimo riveste un ruolo fondamentale, oltre che nella valorizzazione del ristorante, anzi proprio per questo, anche nella eventuale trasmissione di impresa.

La pianificazione dei diversi aspetti della successione, dalle caratteristiche, competenze e formazione del/dei continuatore/i, all'attribuzione dei ruoli, al processo di inserimento in azienda dovranno necessariamente tenere in considerazione:

- l'eventuale presenza di uno chef esterno e il rapporto con questa figura la quale ha sempre più di frequente un peso determinante, anche in termini di immagine, e al quale è spesso legata la notorietà del ristorante;
- l'eventuale ridefinizione della mission dell'azienda al momento della trasmissione ad un successore che prenda le redini anche della parte di cucina – diversi sono infatti i casi in cui la proprietà si occupa esclusivamente dell'aspetto economico e del rapporto con il cliente rispetto al caso, ad esempio, di più successori che si “spartiscono” le attività (sala/ management e cucina).

Date le implicazioni sugli aspetti gestionali dell'attività e sull'eventuale trasmissione dell'impresa, approfondiamo il ruolo dello chef il quale, nella fattispecie individuata, non si limita all'ideazione, preparazione e presentazione delle pietanze. D'accordo con il proprietario/gestore del ristorante, lo chef definisce il tipo di menu, gli abbinamenti, lo stile dell'offerta culinaria; organizza e sovrintende la cucina, si occupa quindi della gestione della cucina in tutti i suoi aspetti, dalla scelta delle materie prime alla preparazione e presentazione dei piatti, all'organizzazione del lavoro. Inoltre predispone i preventivi di spesa e pianifica i processi di approvvigionamento delle forniture (valuta i bisogni, seleziona fornitori e merce, effettua gli ordini, verifica gli aspetti qualitativi e quantitativi della merce ordinata e ne predispone lo stoccaggio). E' facile intuire come questi ultimi aspetti siano facilmente sovrapponibili alle attività dell'eventuale proprietario-gestore e come sia assolutamente necessaria la condivisione della mission aziendale affinché il processo scorra senza intoppi e sovrapposizioni.

I trend del settore evidenziano, anche in Italia, come spesso accade all'estero, la valorizzazione di questa figura non solo dal punto di vista professionale ma anche mediatico. Prima ancora del nome del ristorante si conosce il nome dello chef che compare in video o sulla stampa assumendo un ruolo di opinion leader. La visibilità così ottenuta, come le valutazioni positive da

esponenti di rilievo del settore, rappresentano un asset difficilmente sostituibile da parte dell'azienda che risulta così indissolubilmente legata ad un dipendente esterno al nucleo familiare. Non sempre infatti all'interno della famiglia si ha la fortuna di annoverare un talento culinario o vi sono successori interessati a percorrere tale carriera, spesso faticosa e, mediamente, di scarso contenuto relazionale.

Come evidenziato, il primo focus si è concentrato sull'ambito milanese: è stata presa in considerazione la ristorazione d'eccellenza dove la personalizzazione del servizio ed il menù sono caratterizzati da alta qualità e creatività che valorizzano la figura dello chef. Il cambiamento del ristorante tradizionale vede il passaggio da un'offerta di tipicità generica verso una sempre più qualificata e in cui si fondono i punti di forza della cucina tradizionale, modello trattoria/ristorante (prodotti tipici espressione del territorio, buon rapporto qualità/prezzo, buoni standard di servizio), a quelli delle del ristorante innovativo.

Le strutture ristorative in Lombardia sono 14614<sup>44</sup>. In particolare a Milano, ogni giorno devono soddisfare le persone dai gusti più diversi, dal residente al turista di breve permanenza, sia leisure che business, a chi trascorre in città solo poche ore, solitamente per motivi di lavoro. Prevalgono dunque pranzi e cene di lavoro con implicazioni sia sulla gestione dei tempi che sul rapporto e la fidelizzazione della clientela.

Per poter quindi sopravvivere devono rinnovarsi e seguire le tendenze del mercato in continua evoluzione. E' risaputo che le tendenze dei consumi alimentari hanno un'importante influenza sui modelli organizzativi dei ristoranti. Rimane comunque un punto fermo per tutte le strutture analizzate l'esigenza di creare e mantenere un clima accogliente, chi viaggia per motivi di lavoro cerca comunque un ambiente familiare così come chi è in vacanza ha bisogno di sentirsi accolto e "coccolato".

Una ricerca commissionata dalla Camera di Commercio di Milano ha riportato alcuni dati sul gradimento della cucina tipica milanese: l'interesse della clientela, sia italiana che straniera, verso la cucina milanese è rimasto invariato rispetto al passato. Su un totale di 100 clienti che chiedono piatti locali milanesi, 82 sono italiani e i restanti 18 sono stranieri. Fra questi ultimi la maggior parte è di nazionalità giapponese (25,8%), seguiti dagli statunitensi (17,7%).

Il successo della cucina milanese è indipendente dal sesso e dall'età del cliente, si rileva però un'alta percentuale di persone di mezza età (38,4%) che la predilige. L'indagine della camera di commercio rileva inoltre che il fatturato dei ristoratori coinvolti dipende per oltre il 20% dai piatti della cucina milanese (36,8%) sebbene questo non sia supportato da uno specifico sforzo di valorizzazione della pietanza stessa piuttosto che della sua storia e modalità di preparazione.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Elaborazioni su Centro Studi FIPE su dati Cerved, maggio 2007.

<sup>45</sup> La cucina Milanese: cosa ne pensano i ristoratori della provincia di Milano. CEDCAMERA anno 2007, in collaborazione con l'accademia Italiana della cucina.



Il contesto veneto, di ampiezza geografica diversa, conta circa 9.500 ristoranti con somministrazione (sedi legali e unità locali)<sup>46</sup>. Si presenta anche molto variegato: in particolare le strutture prese in considerazione sono localizzate in centri minori e dislocati rispetto ai principali attrattori turistici. Questo implica una clientela difficilmente di passaggio o disinteressata, piuttosto un cliente limitrofo o che si sposta dal luogo di provenienza proprio per le peculiarità del locale e della sua cucina.

Data la sostanziale omogeneità delle imprese che si è scelto di analizzare, si è ritenuto più significativo elaborare e rappresentare i dati unitamente per i due ambiti territoriali, mettendo in evidenza, qualora opportuno e rilevante, le eventuali specificità emerse nel contesto milanese rispetto a quello veneto.

## **7.2. Il processo di successione nelle imprese della ristorazione**

### 7.2.1. Caratteristiche delle imprese (forma societaria, generazione al comando, n. strutture gestite)<sup>47</sup>.

Come anticipato a livello nazionale, risultano prevalenti le forme societarie semplici, che meglio si adattano all'amministrazione di attività a conduzione familiare. Le forme societarie prevalenti sono infatti società in nome collettivo, società in accomandita semplice e società a responsabilità limitata.

Esistono certamente casi di società miste, che annoverano tra i soci membri esterni alla famiglia, d'altro canto le elaborazioni rilevano la totalità di società composte da soli membri della famiglia. Le possibili motivazioni sono:

- la volontà di mantenere all'interno del nucleo un'attività avviata da un membro della famiglia;
- la percezione di maggiori difficoltà nella gestione

Non tutti i membri del nucleo familiare partecipano alla società e non tutti i soci sono coinvolti nella gestione.

L'anno di fondazione risale in media al 1971, le imprese venete sono state fondate in media circa un decennio prima di quelle di Milano.

La generazione attualmente al comando è in maggioranza la seconda, le unità gestite dalle imprese sono prevalentemente singole, solo in due casi si è riscontrata la gestione di due o più. Il numero medio di addetti è di 11 senza variazioni tra alta e bassa stagione dato il contesto in cui sono inseriti i ristoranti intervistati.

---

<sup>46</sup> Elaborazioni su Centro Studi FIPE su dati Cerved, maggio 2007.

<sup>47</sup> Le informazioni e i dati riportati in questo e nei successivi paragrafi derivano da interviste telefoniche fatte dagli studenti dell'edizione 2007-2008 a 14 titolari di ristoranti indicati da Confturismo tramite FIPE-APPE in Veneto e a Milano. Di questi, il 71% ha risposto a tutte le domande del questionario in allegato.

La maggioranza delle imprese è di proprietà: in un caso si tratta di affitto dei figli dal padre. La proprietà rimane dunque all'interno del nucleo familiare: in un caso i figli gestiscono unità della società amministrata complessivamente dal padre.

Il legame con la tradizione si dimostra forte, così come la percezione del valore dell'attività anche per le generazioni future. Nessuno degli intervistati ha infatti manifestato la volontà di cedere l'impresa ne' preso in considerazione di farlo, questo sia per la protratta presenza dei predecessori in azienda, sia per il coinvolgimento dei successori nella gestione spesso anche dopo percorsi di formazione o di carriera apparentemente lontani dall'attività dell'azienda familiare. Si riscontra infatti che la maggior parte dei successori viene "fisiologicamente" coinvolta nell'attività sin da giovane e che, anche dopo altre esperienze, non fatica a reinserirsi.

### 7.2.2. Caratteristiche della generazione al comando.

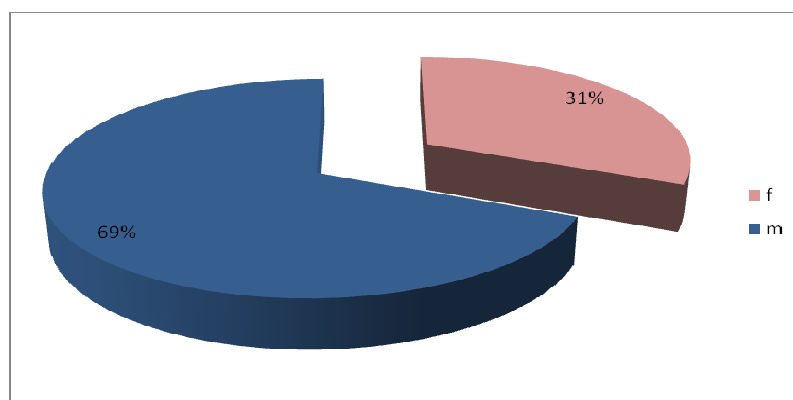
L'età dei senior rientra nel range dai 60 ai 70 anni. Sono prevalentemente maschi e con una formazione di base non specifica (media inferiore) o presso la scuola alberghiera. Quando ancora inseriti a tutti gli effetti nell'attività, come nella maggior parte dei casi presi in considerazione, svolgono il ruolo di direttore (50%) o di cuoco (30%).

### 7.2.3. Successione e grado di parentela.

In tutte le imprese del campione i successori sono i figli, nel 60% dei casi 2 successori effettivi, cioè entrambi partecipanti attivamente alla gestione dell'attività.

Per quanto riguarda la composizione per genere, prevale la componente maschile con il 70% dei successori. Nella ristorazione non sono emersi eredi che hanno scelto di non entrare nell'attività di famiglia, anche se in un caso la scelta è risultata in qualche modo forzata.

**Grafico 1: successori per genere.**



#### 7.2.4. Inserimento, caratteristiche e ruolo del successore in azienda.

Come già ribadito, l'individuazione di un ruolo specifico per il successore in tutte le fasi del processo è determinante per la sua buona riuscita sia perché facilita l'inserimento e l'assunzione di responsabilità da parte dello stesso, sia perché lo rende identificabile anche rispetto ai collaboratori/dipendenti, spesso anagraficamente più adulti ed abituati a vederlo sotto l'aspetto di membro della famiglia e non di collega o ancora meno di responsabile. La mancata esplicitazione del ruolo può infatti portare a confusione e a difficoltà di rapporti e accettazione da parte dei dipendenti.

Data la peculiare struttura organizzativa del servizio ristorativo, corrispondente ai diversi ambiti e agli spazi anche fisici del locale, i successori, qualora se ne conti più di uno, hanno di solito ruoli ben definiti e distinti, ovvero

- chef
- direzione di sala che comprende spesso anche la cura della cantina
- amministrazione

L'attività di gestione e amministrazione viene condivisa nel momento in cui lo chef è responsabile degli ordini relativi alla cucina.

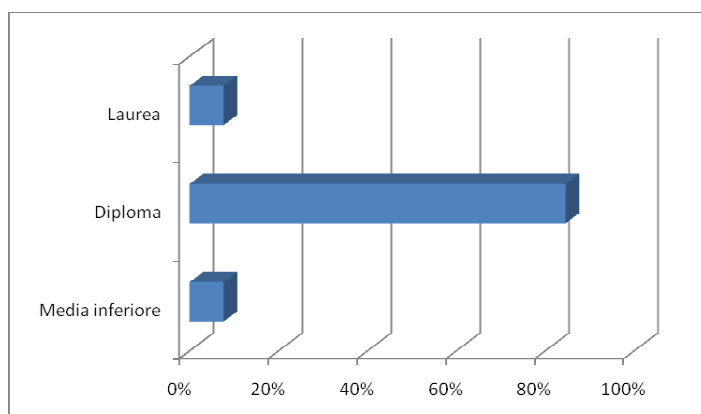
I successori hanno in media un'età compresa tra i 26 e i 43 anni, quasi il 70% supera i 35.

Il processo di inserimento avviene solitamente dopo il conseguimento della maturità scolastica, o dopo aver trascorso periodi più o meno lunghi di esperienza lavorativa o di stage esterni all'azienda oppure corsi specifici.

#### 7.2.5. Formazione del successore.

Nell'ambito della ristorazione considerato, il titolo di studio prevalente è il diploma di scuola media superiore (grafico 2), il 27% dei quali ottenuto in ambito di studi alberghieri.

**Grafico 2: successori per livello di formazione.**



La formazione specifica segue invece due percorsi differenziati nel caso si tratti del successore che si avvia alla carriera di patron oppure del futuro chef. Nel primo caso si punta infatti su corsi specifici organizzati da associazioni ed enti preposti che consentono di acquisire competenze tecniche, frequenti anche i corsi di sommelier, spesso infatti il patron si occupa anche dell'abbinamento vino-pietanze.

La formazione degli chef punta chiaramente sulla pratica ed investe sovente in esperienze lavorative (sia sotto forma di stage che di lavoro inquadrato) soprattutto all'esterno in modo da poter affinare gli strumenti che serviranno a proporre menù accattivanti nel ristorante di famiglia.

#### 7.2.6. Il processo di successione

Poiché i processi di trasmissione sono in pratica, nelle imprese analizzate i successori non hanno ancora assunto pienamente la direzione delle stesse tranne in un caso: questo sia per la tipologia di attività che, così come quella alberghiera, implica una vita trascorsa all'interno della propria struttura, della quale il senior continua a sentirsi parte integrante faticando a passare il testimone, ma anche, in alcuni casi, per la necessità di utilizzare tutte le forze presenti all'interno del nucleo familiare in modo da non dover ricorrere a dipendenti esterni.

Spesso non vi è stato alcun tipo di pianificazione, formale o informale. Anche per questo è impossibile determinare una data di conclusione di questi processi che si presentano nella maggior parte dei casi come sviluppi naturali e automatici.

Qualora invece il passaggio risulti pianificato si assiste sovente alla differenziazione o alla creazione di nuove attività che permettono l'inserimento di tutti i figli con ruoli che possano portare alla realizzazione professionale e che talvolta possono apportare innovazioni rispetto al settore stesso. In particolar modo, nel caso di attività che sono entrate a far parte di una rete di settore e che beneficiano di valutazioni e recensioni che amplificano la notorietà, può nascere una figura che si occupa delle relazioni esterne, non già della sala ma della gestione della visibilità del ristorante e della corretta comunicazione dei messaggi promozionali piuttosto che dei rapporti con la stampa di settore.

E' chiaro che, per poter differenziare in maniera innovativa e non semplicemente replicando l'attività in un altro locale, deve esserci alla base una certa complessità creata sia sul fronte della cucina ma anche su quello organizzativo e strutturale.

#### 7.2.7. Criticità.

Riguardo le principali criticità affrontate dalle imprese durante il processo di transizione gli intervistati segnalano:

- in generale gli aspetti burocratici che richiedono competenze specifiche che spesso gli intervistati non possiedono (si vedano anche i corsi specifici evidenziati nella sezione formazione) o che dipendono dalla tipologia di rapporto (ad esempio nel caso di sola gestione il contratto d'affitto/costo degli immobili).

- due livelli di criticità, uno comune alla successione all'interno di tutte le imprese a conduzione familiare ed uno specifico della ristorazione che investono la sfera dei rapporti e delle relazioni, ossia:
  - nel primo caso si tratta della gestione dei rapporti familiari, talvolta più delicati dei rapporti tra soci estranei. Infatti le incomprensioni all'interno della famiglia e nei rapporti tra le generazioni che convivono nell'azienda possono rallentare e rendere difficoltoso il ricambio generazionale (talvolta i senior lamentano nei successori la mancanza di costanza e del necessario spirito di sacrificio per portare avanti questa tipologia di attività).
  - il secondo fronte è quello già introdotto del rapporto con lo chef qualora sia un membro esterno alla famiglia. In questo caso egli si può dimostrare un elemento che porta equilibrio tanto quanto un elemento destabilizzante, che rende necessario un maggiore impegno alla collaborazione, anche a seconda della rilevanza ricoperta della sua stessa figura nell'organizzazione, ovvero di quanto rappresenti il punto di forza dell'offerta e della sua relativa comunicazione.

Il ricambio generazionale non sta apportando grandi cambiamenti in termini di servizio e qualità ma contribuisce ad aumentare le competenze tecniche.

Tra le innovazioni previste si rileva:

- ✓ l'eventuale possibilità di introdurre un sistema di booking on line
- ✓ l'intensificarsi della promozione, selezionando canali di maggior rilievo
- ✓ la rilettura in chiave moderna dei classici piatti locali

Non esiste una palese volontà di modificare la mission dell'impresa, ma piuttosto di difenderla e conservarla nel passaggio.

### **7.3. Ambiente competitivo e processo di successione.**

Molti sono i fattori esterni che influenzano le attività ristorative, che infatti mostrano normalmente un elevato turnover in particolar modo nella gestione. Questi necessariamente possono maggiormente avere impatti in una fase delicata quale quella del ricambio generazionale. Gli intervistati, pur notando le difficoltà del mercato piuttosto che la nascita di nuove tipologie di ristorazione che seguono le mode del momento, puntano sulla tradizione di famiglia come elemento di continuità, concentrandosi in particolare su:

- consolidamento delle posizioni preesistenti
- riorganizzazione con più esplicita divisione dei ruoli
- miglioramento della professionalità

In particolar modo il valore del marchio dell'impresa familiare viene mantenuto conservando e valorizzando la tradizione familiare in modo da farlo percepire maggiormente al cliente con il

quale il rapporto dovrebbe intensificarsi ed essere sempre più coinvolgente. Lo stretto rapporto con la clientela dovrebbe diventare quindi un punto di forza per non rimanere indietro rispetto alle esigenze della domanda e dunque rinnovarsi gradualmente di conseguenza.

## 8. LA SUCCESSIONE DI IMPRESA NELLA RICETTIVITA' ALL'ARIA APERTA

### 8.1. La ricettività all'aria aperta in Italia

#### 8.1.1. Dimensioni e distribuzione dell'offerta.

Secondo i dati ISTAT, in Italia, nel 2007, è presente un'offerta pari a 2583 campeggi e villaggi turistici con una dotazione di 1.3003.323 posti letto. Ciò significa che la ricettività all'aria aperta rappresenta il 29% dei posti letto in Italia: si tratta della tipologia ricettiva più consistente dopo l'alberghiero e nettamente superiore per capacità di accoglienza a tutte le altre forme di ricettività non alberghiera. Inoltre, si tratta di strutture in grado di accogliere un numero molto elevato di ospiti: ogni unità può infatti sistemare mediamente 503 persone, contro i 63 medi degli hotel.

La classificazione ISTAT in realtà raccoglie sotto un'unica dizione due tipologie di impresa diverse:

- campeggi = le “strutture ricettive aperte al pubblico, a gestione unitaria, allestite e attrezzate su aree recintate destinate alla sosta e al soggiorno di turisti in prevalenza provvisti di propri mezzi mobili di pernottamento”
- villaggi turistici = le strutture “destinate a turisti prevalentemente sprovvisti di mezzi di pernottamento autonomi”.

E' prevista comunque l'esistenza di strutture *miste*: i campeggi possono disporre anche di unità abitative mobili, mentre i villaggi possono disporre anche di piazzole di campeggio attrezzate, con quote differenziate secondo le leggi regionali (comunque al massimo fino al 45%). In alcune regioni si definisce la dimensione minima delle piazzole (60 mq o fino a 50 mq) o degli allestimenti stabili.

Campeggi e villaggi turistici possono comunque essere accomunati in Italia sotto la più ampia voce di strutture ricettive all'aria aperta.

Negli ultimi 4 anni, cioè a partire dal 2003, il numero di esercizi e di posti letto nelle strutture all'aria aperta è rimasto sostanzialmente stabile: gli esercizi sono cresciuti dell'1% medio annuo, mentre i posti letto sono diminuiti dello 0,8%.

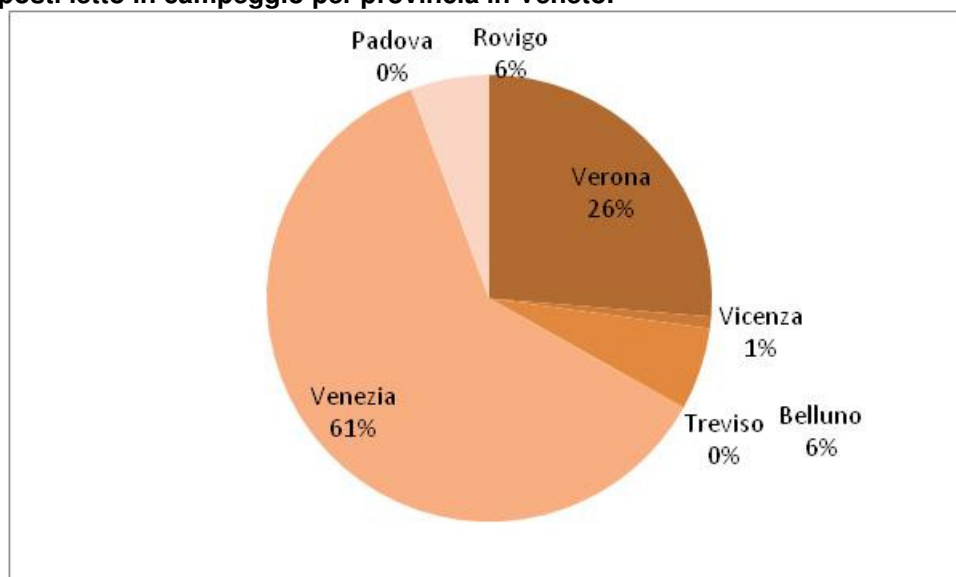
Sono il Veneto e la Toscana a raccogliere il maggior numero di strutture (rispettivamente 10% e 9,4% del totale) e di posti letto: il Veneto ospita il 15,5% dei letti 'en plein air' e la Toscana quasi il 13% (tabella1). Le altre regioni sono piuttosto distanziate: Puglia e Lombardia, appaiate al terzo posto, arrivano al 7,5% dei letti.

**Tabella 1: campeggi e villaggi turistici. Esercizi e posti letto per regione, anno 2006.**

<i>Piemonte</i>	169	51.136	6,7%	3,8%	303
<i>Valle d'Aosta</i>	49	16.295	2,0%	1,2%	333
<i>Lombardia</i>	207	100.469	8,3%	7,4%	485
<i>Trentino-Alto Adige</i>	112	40.971	4,5%	3,0%	366
<i>Veneto</i>	243	211.035	9,7%	15,5%	868
<i>Friuli-Venezia Giulia</i>	31	30.586	1,2%	2,3%	987
<i>Liguria</i>	158	60.830	6,3%	4,5%	385
<i>Emilia-Romagna</i>	129	89.285	5,1%	6,6%	692
<i>Toscana</i>	235	173.698	9,4%	12,8%	739
<i>Umbria</i>	42	12.909	1,7%	1,0%	307
<i>Marche</i>	131	59.718	5,2%	4,4%	456
<i>Lazio</i>	125	81.437	5,0%	6,0%	651
<i>Abruzzo</i>	88	44.043	3,5%	3,2%	500
<i>Molise</i>	18	5.504	0,7%	0,4%	306
<i>Campania</i>	179	67.097	7,1%	4,9%	375
<i>Puglia</i>	215	102.400	8,6%	7,5%	476
<i>Basilicata</i>	15	9.924	0,6%	0,7%	662
<i>Calabria</i>	155	93.050	6,2%	6,9%	600
<i>Sicilia</i>	107	40.056	4,3%	3,0%	374
<i>Sardegna</i>	98	66.765	3,9%	4,9%	681

Fonte: ISTAT 2006.

Concentrandosi sul Veneto, che rappresenta, come detto il 15,5% dell'offerta italiana, la suddivisione dei campeggi per provincia nel 2006 (ultimo dato disponibile) mostra che è la Provincia di Venezia quella che concentra la maggior parte dei posti letto in campeggio: con i suoi 128.471 letti essa pesa da sola per il 61% (grafico 1).

**Grafico 1: posti letto in campeggio per provincia in Veneto.**

Fonte: Istat 2006.



### 8.1.2. Caratteristiche delle imprese.

#### 8.1.2.1. Dimensioni e distribuzione sul territorio.

I campeggi e villaggi turistici italiani hanno mediamente 540 posti letto.

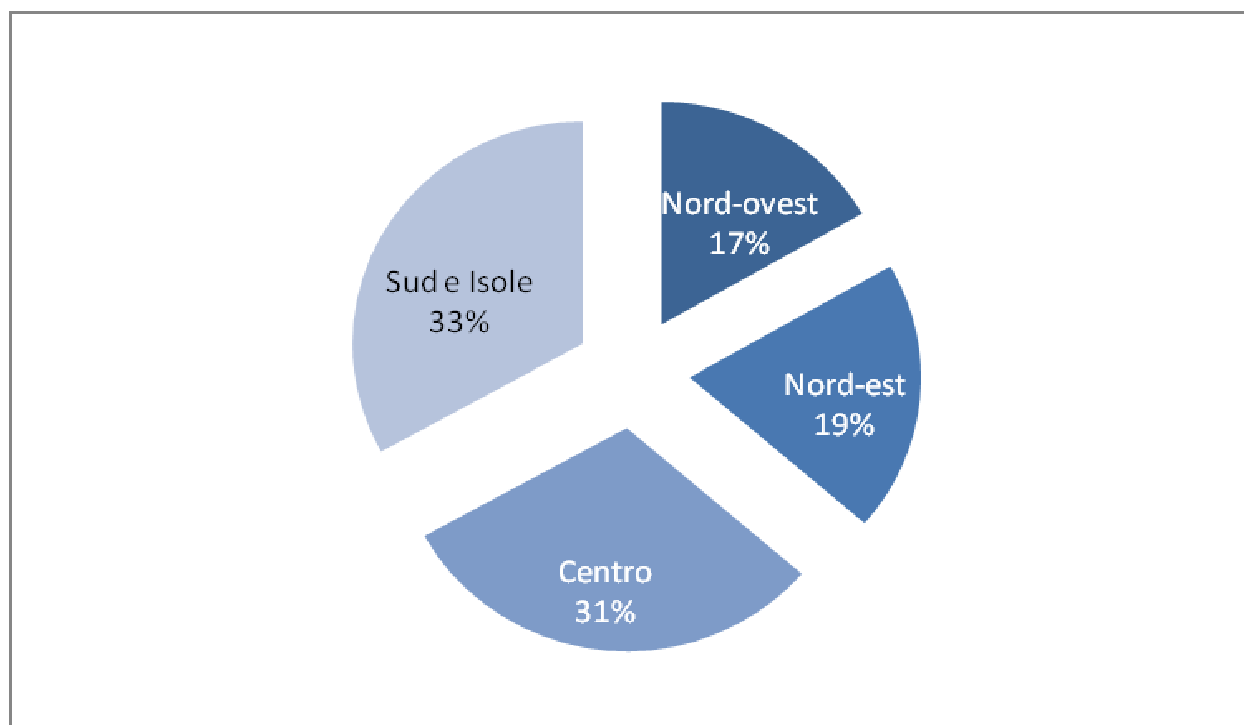
Le strutture venete sono quelle con le dimensioni medie maggiori insieme a quelle del vicino Friuli Venezia Giulia: ogni campeggio/villaggio veneto può accogliere quasi 870 persone, contro le 740 degli esercizi toscani, mentre in Friuli Venezia Giulia si arriva a 987 letti per campeggio.

Il Nord Est è dunque l'area italiana in cui si concentrano le strutture all'aria aperta di maggiori dimensioni e, quindi, tendenzialmente più complesse. Nonostante le notevoli dimensioni dei suoi campeggi, comunque, il Friuli Venezia Giulia rappresenta solo il 2,3% dei posti letto all'aria aperta in Italia.

In Veneto è di nuovo il Cavallino a spiccare per le dimensioni ragguardevoli delle sue strutture: 2036 posti letto ciascuno, pari a 4 volte la media nazionale.

Secondo i dati Infocamere, che consentono di separare – a differenza dei dati ISTAT - campeggi e villaggi turistici, i villaggi attivi in Italia sono 327 (2° trimestre 2008): si tratta di strutture prevalentemente collocate al Sud e nelle isole (ben il 69%) e al centro (12,2%). I campeggi sono invece 1714 (Infocamere), maggiormente distribuiti sul territorio nazionale: 33% a sud, 30,6% al centro, 19,6% nel nord est e 16,7% nel nord ovest (grafico 2).

**Grafico 2: campeggi, distribuzione delle unità per area geografica.**



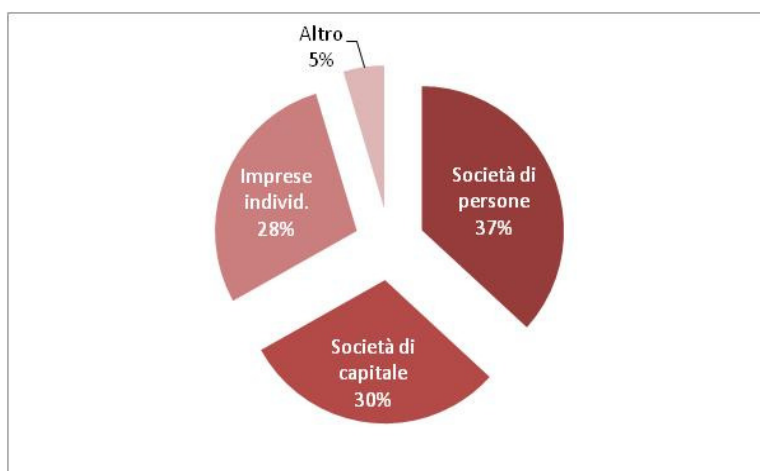
Fonte: Infocamere.

### 8.1.1.2. Forme societarie e addetti.

Si tratta perlopiù di società di capitale (55,4%) o società di persone (31%): le imprese individuali e le altre forme gestionali sono il restante 13,7%.

Per quanto concerne la forma societaria, tra i campeggi prevalgono le società di persone (37%) piuttosto che quelle di capitale (30%) come nel caso dei villaggi turistici. Tuttavia, tra 2000 e 2006 le società di capitale sono aumentate del 38,1% mentre le società di persone del 13,2%: ciò sembra indicare che anche nella gestione dei campeggi si vada progressivamente verso l'adozione di modelli più manageriali.

**Grafico 3: campeggi, distribuzione per tipologia di società.**



Fonte: Infocamere 2006.

Mediamente gli addetti per impresa sono 6,9. La quasi totalità delle imprese è sotto ai 20 addetti ma i valori sono diversi per campeggi e villaggi: essendo i villaggi di più grandi dimensioni tendono ad avere un maggior numero di addetti: circa il 20% di queste contano più di 20 addetti<sup>48</sup> e in questa categoria sono presenti anche aziende con 100 impiegati e oltre. Il servizio fornito da campeggi e villaggi è comunque spesso integrato da altri lavoratori, non dipendenti direttamente dall'azienda: si tratta di terzi che gestiscono attività commerciali o di ristorazione e società esterne che svolgono alcune attività specifiche (giardinaggio, guardiana). I terzi pagano in genere un affitto al proprietario della struttura e si comportano comunque come impresa autonoma.

La media in realtà sintetizza delle situazioni ben diverse: un numero elevato (oltre 100) di posti letto per ciascun addetto nel Nord e nel Centro (dove più probabilmente si ricorre spesso all'esternalizzazione dei servizi) e basso nel Mezzogiorno.

La situazione appare comunque molto differenziata da regione a regione: a superare i 10 addetti medi sono solo tre regioni: Veneto, Lazio e Lombardia.

---

<sup>48</sup> Fonte: Archivio ASIA, 2003.

### 8.1.2.3. Indice di utilizzazione e stagionalità.

Caratteristica tipica delle strutture all'aria aperta è un tasso di occupazione lordo piuttosto basso, legato alla forte stagionalità della domanda, che si giustifica del resto con la caratterizzazione prevalentemente balneare e *leisure* delle strutture, e condizionata anche dagli eventi climatici.

Nel 2007 il tasso di occupazione lordo complessivo dei campeggi è del **13%**: un dato strutturale, che dipende appunto dalla concentrazione delle presenze in alcuni mesi.

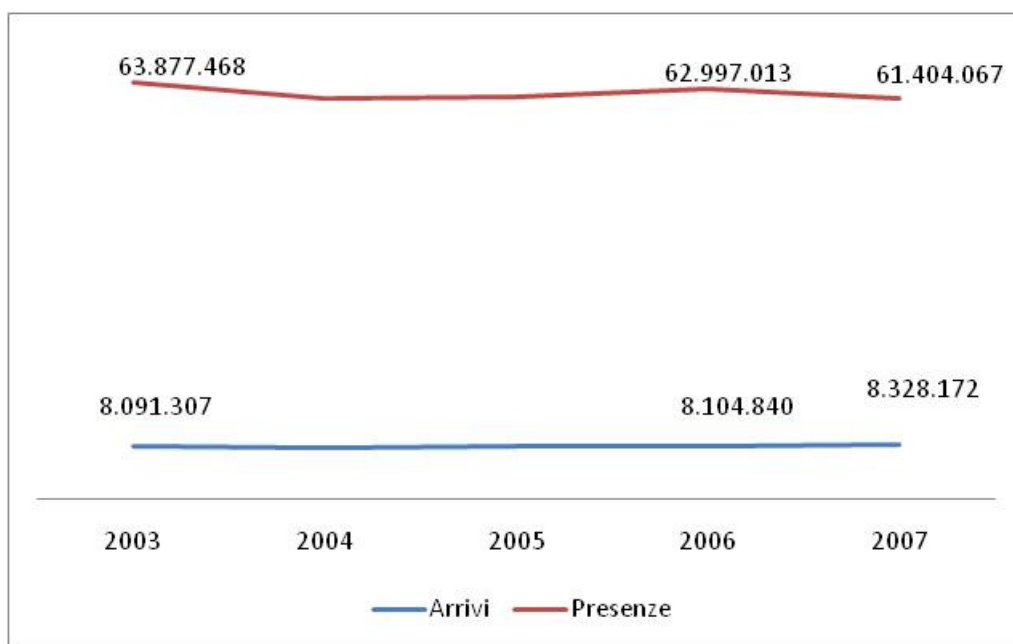
Ciò che colpisce è che proprio nelle strutture del Mezzogiorno, climaticamente favorite, si riscontrano i valori più bassi in termini di tassi di utilizzo. Va tuttavia sottolineata come la domanda prevalentemente italiana che frequenta le destinazioni del Mezzogiorno abbia una tendenza a concentrarsi nei mesi estivi rispetto alla clientela nord europea, maggiormente distribuita nel periodo maggio-settembre.

Questa stagionalità intensa ha conseguenze non solo sull'utilizzo della capacità produttiva ma anche sulla gestione delle risorse umane, che sono in molti casi impegnate solo stagionalmente, con ovvie conseguenze dal punto di vista della professionalità, da un lato, e delle difficoltà di reclutamento e gestione dall'altro.

### 8.1.2.4. Le condizioni di domanda.

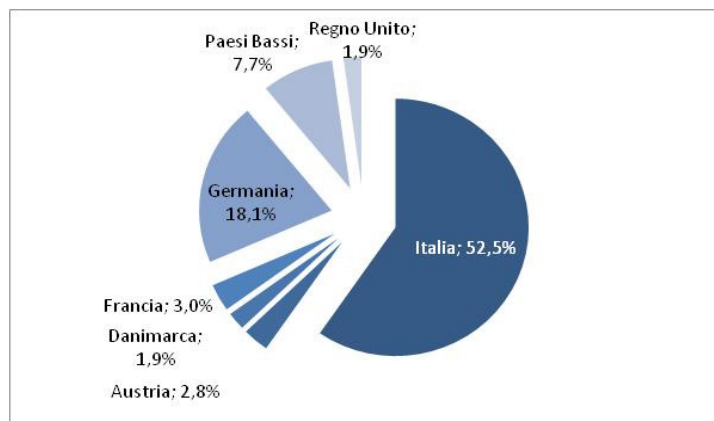
Gli arrivi nelle strutture 'en plein air' italiane sono rimasti stabili tra 2003 e 2007, mentre le presenze sono diminuite leggermente -1% medio annuo (grafico 4): si registra, quindi, non tanto una riduzione dell'attrattività dei campeggi italiani, quanto della permanenza media, che passa da 8 a 7,4 giorni.

**Grafico 4: arrivi e presenze nei campeggi italiani tra 2003 e 2007.**

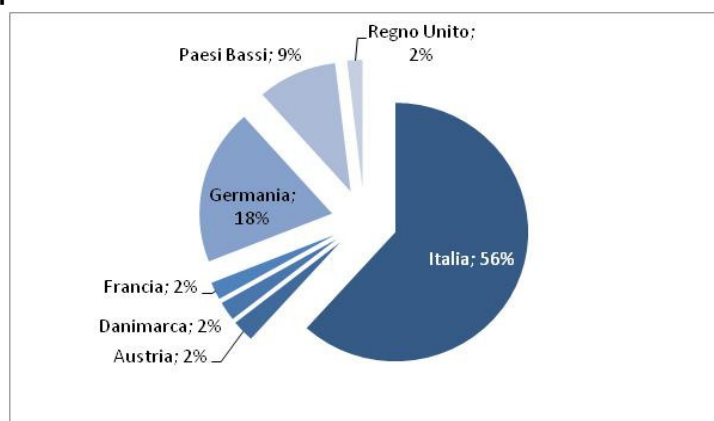


Il mercato principale, a livello nazionale, per i campeggi e villaggi turistici è quello domestico, che fa registrare per il 2007 il 52,5% degli arrivi (grafico 5) e il 56% delle presenze (grafico 6).

**Grafico 5: arrivi per nazione nel 2007.**



**Grafico 6: presenze per nazione nel 2007.**



Tra gli stranieri, è la Germania lo stato che più contribuisce ai flussi in questo tipo di esercizi: con il 18% degli arrivi e delle presenze è il secondo mercato. A distanza considerevole i Paesi Bassi (7,7% e 9%) sono terzi. Le altre provenienze non superano il 3% dei turisti e il 2% delle notti nelle strutture all'aria aperta. Anche in questo caso tra le regioni italiane si distingue il Veneto, che concentra il 27% delle presenze, quindi oltre  $\frac{1}{4}$  di quelle totali in Italia, seguito dalla Toscana con il 15% (tabella 2).

**Tabella 2: distribuzione di arrivi e presenze nei campeggi e villaggi turistici per destinazione (anno 2007).**

<i>Piemonte</i>	350.946	1.739.892	4%	3%
<i>Valle d'Aosta</i>	64.728	352.182	1%	1%
<i>Lombardia</i>	565.290	3.521.751	7%	6%
<i>Trentino-Alto Adige</i>	500.129	2.860.762	6%	5%
<i>Veneto</i>	2.136.617	16.463.949	26%	27%
<i>Friuli-V. Giulia</i>	201.624	1.864.695	2%	3%
<i>Liguria</i>	360.642	2.307.876	4%	4%
<i>Emilia-Romagna</i>	606.493	5.191.127	7%	8%
<i>Toscana</i>	1.281.813	9.205.550	15%	15%
<i>Umbria</i>	105.546	689.615	1%	1%
<i>Marche</i>	0	0	0%	0%
<i>Lazio</i>	465.724	2.714.145	6%	4%
<i>Abruzzo</i>	165.535	1.837.841	2%	3%
<i>Molise</i>	11.231	153.850	0%	0%
<i>Campania</i>	396.003	4.621.770	5%	8%
<i>Puglia</i>	286.974	2.490.598	3%	4%
<i>Basilicata</i>	27.288	430.258	0%	1%
<i>Calabria</i>	120.095	1.286.539	1%	2%
<i>Sicilia</i>	290.871	1.161.274	3%	2%
<i>Sardegna</i>	390.623	2.510.393	5%	4%
<b>ITALIA</b>	<b>8.328.172</b>	<b>61.404.067</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: ISTAT 2007

Per quanto riguarda, invece, il profilo e il comportamento della domanda più nello specifico, da qualche tempo si riscontrano queste caratteristiche:

- appartenenza a gruppi familiari: in genere coppie con figli fino ai 17 anni;
- possesso di mezzi proprio di diverso tipo (tenda, roulotte, caravan/camper) e prevalente raggiungimento della meta su strada;
- ricerca di contatto con la natura, di ampi spazi e di verde;
- ricerca di tranquillità, sicurezza, lontananza dallo stress, di autonomia ma anche di vita "in comune";
- desiderio di praticare una vacanza prevalentemente legata alle risorse primarie del luogo (mare, spiaggia e simili) e di tipo sportivo;
- moderata – ma non bassa – disponibilità a spendere: si tratta di una motivazione in gran parte secondaria rispetto alle altre;
- frequente fedeltà alla destinazione e all'azienda;
- esigenza di mantenere il proprio mezzo in custodia e comunque disponibile per i momenti di vacanza possibili (in particolare da parte del segmento italiano);
- possibilità della "doppia vacanza".

A queste esigenze e caratteristiche negli ultimi anni se ne sono aggiunte altre, che hanno reso più complesso il quadro sia della domanda che dell'offerta<sup>49</sup>:

- una tendenza "strutturale" alla ricerca di qualità e di ricchezza di servizi assieme ad una richiesta maggiore di unità abitative anziché dei soli spazi (piazzole). Anche secondo Eurocamp, infatti, le esigenze dei clienti vanno verso una ricerca di maggior confort e quindi verso una minor richiesta di tende;
- una situazione di crisi congiunturale (in corso) che vede una diminuzione della disponibilità a spendere sia nel corso dell'anno che nel corso della singola vacanza;
- necessità di controllo sul costo complessivo: la necessità di sapere effettivamente quanto si spenderà per il periodo di vacanza e la ricerca di prezzi migliori nello shopping (es. centri commerciali esterni anziché lo spaccio interno al camping);
- un calo di interesse negli anni '90, per l'acquisto di caravan e camper e la minor propensione al viaggio con roulotte (come mostrano anche le relazioni dei produttori e venditori di questi mezzi);
- chi viaggiava con "casa al seguito" ritiene scomodo (per il traffico, per la scarsa maneggevolezza, per la difficoltà degli spostamenti in loco) continuare a farlo;
- diversificazione dei canali distributivi utilizzati;
- sempre maggior richiesta di intrattenimento e sport.

Adeguarsi a queste richieste del turista significa, per le strutture ricettive all'aria aperta:

- dotarsi sempre più spesso di soluzioni abitative – siano pure la stessa tenda, caravan (normali o maxi) in affitto, o bungalow – già predisposte in loco
- aumentare i servizi offerti
- guardare al mercato in maniera più attenta rivolgendosi a segmenti anche differenziati.

Rispondere adeguatamente a questi mutamenti non è sempre facile per aziende stagionali, familiari e di piccole dimensioni come queste. I sistemi più strutturati si sono comunque adeguati in buona misura a queste tendenze.

## ***8.2. La ricettività all'aria aperta e il ricambio generazionale: l'indagine sulle imprese venete.***

I cambiamenti nel comportamento della domanda, uniti alle caratteristiche strutturali di questo settore, rendono quindi ancor più complessa la gestione delle strutture all'aria aperta, che sono prevalentemente imprese a gestione familiare. Questa complessità influenza i processi di ricambio generazionale all'interno delle imprese? In che modo?

Per esplorare questo ed altri aspetti della successione d'impresa nella ricettività plein air si è approfondito il caso delle aziende venete e del comune di Cavallino Treporti in particolare.

---

<sup>49</sup> Quanto segue è tratto da FAITA Veneto, Strutture ricettive all'aria aperta in Veneto: gli anni 2000, a cura di Ciset, 2006.

Come già visto, infatti, il Veneto rappresenta il 15,5% dell'offerta nazionale di posti letto in strutture all'aria aperta e oltre ¼ delle presenze, ed è la provincia di Venezia, in particolare, ad essere dotata di strutture di grandi dimensioni.

Tra i comuni del veneziano, poi, è quello di Cavallino Treporti il più importante per offerta di camping: da solo raccoglie 65.153 posti letto, ossia il 51% dell'offerta della provincia e il 31% di quella regionale. Le dimensioni dei camping del Cavallino sono ragguardevoli: 2036 posti letto ciascuno, pari a 4 volte la media nazionale.

Per questa rappresentatività, specializzazione e per la complessità legata alla dimensione delle strutture il "caso" del Cavallino si presenta quindi come interessante e significativo per analizzare il processo di successione nelle imprese della ricettività all'aria aperta.

### 8.2.1 Le caratteristiche dei campeggi in Veneto e nel Veneziano.

Come già osservato i campeggi veneti presentano un numero di posti letto superiore alla media nazionale: le strutture di dimensioni maggiori sono concentrate nel comprensorio balenare (Province di Venezia e Rovigo) e lacuale (Provincia di Verona).

**Tabella 3: campeggi e villaggi turistici in Veneto. Esercizi, posti letto e dimensioni medie per provincia.**

<i>Provincia</i>	<i>N° esercizi</i>	<i>Posti letto</i>	<i>Dimensioni medie</i>
<i>Verona</i>	<i>66</i>	<i>55.367</i>	<i>839</i>
<i>Vicenza</i>	<i>7</i>	<i>1.766</i>	<i>252</i>
<i>Belluno</i>	<i>26</i>	<i>12.565</i>	<i>483</i>
<i>Treviso</i>	<i>2</i>	<i>247</i>	<i>124</i>
<i>Venezia</i>	<i>135</i>	<i>128.471</i>	<i>952</i>
<i>Padova</i>	<i>1</i>	<i>756</i>	<i>756</i>
<i>Rovigo</i>	<i>6</i>	<i>11.863</i>	<i>1.977</i>
<i>Totale</i>	<i>243</i>	<i>211.035</i>	<i>845</i>

Fonte: ISTAT 2006.

Peculiare delle strutture all'aria aperta venete è la composizione della domanda: contrariamente al dato nazionale, infatti, i campeggiatori "veneti" sono in grande maggioranza stranieri: 67% contro il 47,5% del totale nazionale (tabella 4).

**Tabella 4: composizione della domanda nelle strutture all'aria aperta in Veneto totale e per singola provincia.**

	<i>ITALIANI</i>		<i>STRANIERI</i>		<i>TOTALE</i>		<i>Quote % del turismo straniero</i>	
	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
<i>Verona</i>	171.645	1.076.858	529.252	3.763.500	700.897	4.840.358	75,5%	77,8%
<i>Vicenza</i>	8.780	46.354	3.669	6.795	12.449	53.149	29,5%	12,8%
<i>Belluno</i>	41.981	610.840	21.849	78.183	63.830	689.023	34,2%	11,3%
<i>Treviso e Padova (b)</i>	4.580	18.453	8.267	32.342	12.847	50.795	64,3%	63,7%
<i>Venezia</i>	349.686	2.813.798	831.985	6.939.878	1.181.671	9.753.676	70,4%	71,2%
<i>Rovigo</i>	40.265	504.685	25.850	243.147	66.115	747.832	39,1%	32,5%
<i>Veneto</i>	<b>616.937</b>	<b>5.070.988</b>	<b>1.420.872</b>	<b>11.063.845</b>	<b>2.037.809</b>	<b>16.134.833</b>	<b>69,7%</b>	<b>68,6%</b>

La presenza straniera è particolarmente rilevante nelle aree in cui si trovano anche le strutture di maggiori dimensioni, ossia sul lago di Garda (provincia di Verona) e in provincia di Venezia. La provincia di Rovigo, pur essendo caratterizzata da un turismo balneare, come quella di Venezia, è sostanzialmente allineata al dato nazionale.

Come già accennato, è la Provincia di Venezia a concentrare il maggior numero di strutture e posti letto e anche il maggior numero di arrivi e presenze (tabella 5).

**Tabella 5: campeggi e villaggi turistici. Offerta e domanda per provincia.**

	<i>Offerta</i>		<i>Domanda</i>	
	<i>Esercizi</i>	<i>Posti letto</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
<i>Verona</i>	27,2%	26,3%	34,4%	30,0%
<i>Vicenza</i>	2,9%	0,8%	0,6%	0,3%
<i>Belluno</i>	10,7%	6,0%	3,1%	4,3%
<i>Treviso e Padova (b)</i>	1,2%	0,4%	0,6%	0,3%
<i>Venezia</i>	55,6%	60,9%	58,0%	60,5%
<i>Rovigo</i>	2,5%	5,6%	3,2%	4,6%
<i>Veneto</i>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: ISTAT 2006.

Altra caratteristica dei campeggi veneti è un tasso di occupazione lordo superiore alla media nazionale: 21% contro il 13,5% (tabella 6). In particolare, sono di nuovo il lago e il veneziano a distinguersi per gli indici di utilizzazione.



**Tabella 6: campeggi e villaggi turistici. Tassi di occupazione lordi per provincia.**

<i>Provincia</i>	<i>Tasso di occupazione lordo</i>
<i>Verona</i>	24,0%
<i>Vicenza</i>	8,2%
<i>Belluno</i>	15,0%
<i>Treviso e Padova (b)</i>	15,8%
<i>Venezia</i>	20,8%
<i>Rovigo</i>	17,3%
<i>Veneto</i>	21,0%

Fonte: ISTAT 2006.

Si tratta quindi di strutture che, nonostante la stagionalità e le grandi dimensioni, sono in grado di utilizzare la capacità produttiva meglio della media nazionale.

La dimensione si riflette anche sull'organizzazione delle imprese e sulla tipologia di gestione.

Pur trattandosi di imprese a gestione familiare, infatti, le strutture plein air venete presentano caratteristiche diverse secondo l'area (balneare, lacuale, ecc.) e la loro dimensione.

Nelle strutture di dimensioni più ampie (oltre 50.000 mq), che si trovano nell'area costiera e sul Lago di Garda (zona sud in particolare), esiste una gestione di tipo manageriale, sebbene sempre di tipo familiare, con una maggiore specializzazione e distinzione dei ruoli. Nelle strutture montane e a nord della costa veneta del Garda, di dimensioni più piccole, l'azienda è essenzialmente familiare, con un numero di addetti minore e ruoli poco definiti.

Si passa quindi da un rapporto tra addetti e posti letto di 1 a 73 nelle aree dove la gestione è tipo familiare a 1 a 55 nelle aree balneari. Va tenuto presente che il numero di addetti dipende anche dalla gamma di servizi offerti dalla struttura (tabella 7).

Innanzitutto, gli esercizi commerciali e di ristorazione possono essere gestiti dai proprietari stessi del campeggio oppure date in outsourcing ad altre imprese che, generalmente, gestiscono il ristorante, bar, spaccio, ecc. a fronte di un affitto. La prima soluzione è più utilizzata nelle piccole strutture, mentre in quelle di grandi dimensioni si preferisce la seconda. Un'altra attività che viene spesso realizzata in outsourcing è la cura del verde e la pulizia.

**Tabella 7: gestione delle strutture all'aria aperta in Veneto per area.**

	TIPO DI GESTIONE	DIPENDENTI	OUTSOURCING	GESTIONI ESTERNE	RAPPORTO ADDETTI COMPLESSIVI/CLIENTE
Strutture montagna	Familiare	Da 2 a 6	Scarso	rare	1/73
Strutture Garda (nord)	Familiare	Da 2 a 6	Scarso	rare	1/70
Strutture Garda sud	Familiare-manageriale	Da 8 a 10	Frequente	Frequenti	1/55
Strutture mare	Familiare-manageriale	Da 8 a 10	Frequente	Frequenti	1/60

Fonte: Le strutture ricettive all'aria aperta in Veneto: gli anni 2000.

Negli ultimi anni si è inoltre verificata un'evoluzione che ha ampliato le differenze in termini di rapporto addetti/clienti tra strutture medio-piccole e di ampie dimensioni: per rispondere alle esigenze della domanda, sono stati arricchiti sia servizi di tipo hard – fornitura di strutture abitative, connessioni luce e acqua, infrastrutture sportive, ecc. – ma anche servizi di tipo soft, come animazione e sport, kinderheim, servizi di lavanderia e pulizia, ecc. Questi servizi, insieme ad un altro elemento essenziale, vengono generalmente forniti dalle aziende di grandi dimensioni e affidati a terzi.

Inoltre, quando le dimensioni dell'azienda sono più grandi esiste anche una significativa componente di lavoro di back office, di tipo impiegatizio e anche a tempo pieno.

A questa categoria di imprese complesse, di grandi dimensioni e gestite con sistemi manageriali appartengono le strutture delle località costiere, che si configurano sempre più come resorts autosufficienti, forniti di impianti sportivi, animazione, intrattenimento. In questo genere di strutture si arriva ad un rapporto addetti complessivi/letti anche di 1 a 50.

Si tratta quindi di imprese la cui gestione comporta costi anche notevoli e un livello di coordinamento molto alto. Il carattere di managerialità della gestione è quindi piuttosto elevato.

### 8.2.2. Le caratteristiche delle imprese del Cavallino - Treporti<sup>50</sup>.

A questa tipologia appartengono per la maggior parte le aziende che si trovano nell'area del Cavallino. Come già accennato, queste trenta unità hanno mediamente 2036 posti letto e arrivano ad impiegare 2250<sup>51</sup> addetti in alta stagione. Si tratta di soli campeggi, sebbene l'adeguamento alle esigenze della domanda già illustrate nei paragrafi precedenti, abbia fatto sì che si siano attrezzate per offrire possibilità di ricettività differenziata.

Ciascuna impresa gestisce un campeggio e circa la metà è proprietaria anche del terreno. Le altre strutture sono gestite su terreno demaniale. Non vi sono casi di gestioni in affitto su terreni di proprietà privata.

Si tratta perlopiù di società di capitali, ma per oltre il 90% a connotazione familiare.

### 8.2.3. Il rapporto famiglia-impresa.

Le aziende sono state fondate negli anni '60 e, le più giovani, negli anni '70. Quella attualmente al comando è, nella quasi totalità dei casi, la seconda generazione, ossia quella dei figli dei fondatori. In qualche caso soltanto è già al timone la terza generazione.

Il legame tra famiglia e impresa è saldo: negli oltre trent'anni di storia di queste aziende, pochissimi - cinque o sei - sono stati i casi di attività cedute.

---

<sup>50</sup> Ove non indicato diversamente le informazioni contenute in questo paragrafo e nei seguenti derivano da quanto emerso da un focus group tenutosi il 26/9/2008 presso la sede di Assocamping cui hanno partecipato 20 associati.

<sup>51</sup> Fonte: Assocamping.

I soci dell'impresa sono perlopiù membri del nucleo familiare del titolare. Quasi sempre i familiari coinvolti "nel capitale" sono anche coinvolti nella gestione: sono rari i casi di soci non lavoratori.

#### 8.2.4. Il processo di successione.

Attualmente nei due terzi delle aziende del Cavallino Treporti i successori degli attuali titolari lavorano nell'azienda di famiglia. Non ci sono però attualmente titolari giovani: le imprese della ricettività all'aria aperta del Cavallino stanno quindi affrontando proprio in questi anni il processo di trasmissione.

I senior hanno tra i 50 e i 60 anni ed una formazione superiore o universitaria. Sono a tutti gli effetti a capo delle aziende da circa 20 anni: curiosamente questa successione è avvenuta quindi nello stesso periodo della "crisi" della mucillagine.

I successori sono i figli o le figlie dei titolari (il numero di maschi e femmine è pressoché identico). In azienda non ricoprono un ruolo specifico in genere, ma tendono piuttosto ad essere un po' dei jolly.

La decisione di seguire la tradizione familiare viene assunta intorno ai 30 anni, dopo che il percorso scolastico e universitario è stato completato, non senza qualche sollecitazione da parte dei senior.

All'incirca dopo 10 anni, quindi intorno ai 40 anni, si trovano (o si troveranno, secondo la fase del processo di successione) ad avere importanti responsabilità nell'azienda. Dopo dieci anni il successore è in grado di gestire in autonomia l'impresa. Esistono però casi di convivenza tra senior e junior anche quando lo junior è inserito in azienda da oltre 10 anni.

Il rapporto senior-junior è spesso di 1 a 1, quindi raramente ci si trova nella necessità di dover selezionare un successore. Quando c'è più di un figlio/a, l'individuazione del successore avviene in maniera abbastanza spontanea: l'impegno, sia mentale sia fisico, richiesto da questo tipo di professione tende infatti di per sé a scoraggiare chi non è fortemente motivato. Non risulta infatti che vi siano stati dei casi di conflitto tra fratelli per la successione nella gestione dell'impresa.

Nel caso il titolare non ritenga idoneo nessuno dei suoi figli a portare avanti l'attività, preferisce (o preferirebbe) cedere l'impresa piuttosto che darla in gestione: negli anni '60 alcune operazioni di affitto sono risultate talmente insoddisfacenti da aver eliminato questa opportunità dal novero delle possibili alternative.

Il processo di successione non è pianificato, così come il percorso di inserimento del junior all'interno dell'azienda. Tuttavia, il senior è consapevole che va intraprendendo un percorso e, sebbene non lo esprima, riflette su quelle che sono le capacità, competenze, conoscenze, ecc. che è necessario il junior acquisisca. Il senior generalmente non fissa una data per il suo ritiro, ma gli imprenditori del Cavallino si dimostrano consapevoli che nelle aziende del nord Europa questa è una prassi abbastanza diffusa.

Accade anche che titolari che avevano deciso di lasciare ai successori la conduzione dell'azienda tornino sui loro passi preferendo rimandare la "pesca", anche indipendentemente dal fatto che si verifichino particolari problemi o emergenze.

Se è difficile identificare un "punto di ingresso" nell'azienda comune per i junior di questo settore, è invece pratica diffusa che l'ultima delle aree della gestione dell'impresa ad essere affrontata dai successori sia quella finanziaria.

#### 8.2.5. La formazione dei successori.

I successori hanno un titolo di laurea ma in pochi casi la loro educazione è specificamente mirata all'inserimento nel settore turistico o alla gestione delle aziende.

Gli imprenditori sottolineano come il livello di complessità raggiunto da queste aziende sia pari o superiore a quello di un'impresa alberghiera (si vedano paragrafi precedenti) e come organizzarne e coordinarne le attività richieda specifiche capacità manageriali.

Queste vengono acquisite affiancando il senior nelle diverse attività che questi svolge.

Una volta inseriti nelle aziende i successori frequentano alcuni corsi su temi specifici, ma la formazione è essenzialmente basata sul 'learning by doing' e sul costante affiancamento del senior. Sono invece rare le esperienze di lavoro o gli stage in altre aziende del settore in Italia o all'estero.

#### 8.2.6. Ricambio generazionale, cambiamento e criticità.

Come accade per altre imprese del turismo analizzate, i successori trovano inizialmente spazio per intervenire su aspetti legati alle ICT come il sito web.

Con il trascorrere del tempo e l'acquisizione di sempre maggiori responsabilità da parte della nuova generazione, i cambiamenti iniziano a riguardare l'area marketing in senso più ampio (rapporti commerciali, tariffe, comunicazione) ma anche aspetti ancor più 'core', quali l'organizzazione e i meccanismi di coordinamento dell'azienda. In particolare, il rapporto con i collaboratori si fa meno gerarchico, formale e diviene maggiormente improntato al colloquio.

Questo cambiamento di leadership e organizzazione porta a volte anche a contrasti con i collaboratori per cui è a volte difficile accettare i mutamenti. Ciò fa sì che, in alcuni casi, al cambio di generazione si accompagni anche una significativa ridefinizione dell'organico e dei ruoli all'interno dell'azienda.

La relazione con i collaboratori si presenta quindi come una delle più importanti criticità nel passaggio del testimone. L'altro aspetto critico è legato alla burocrazia amministrativa in generale e in particolare quella connessa agli aspetti di gestione finanziaria e rapporti con gli istituti di credito. Questo è uno dei motivi per cui, come prima sottolineato, la gestione finanziaria è l'ultima area dell'impresa ad essere affrontata dai Junior. I senior stessi temono che la sua caratterizzazione burocratica renda l'affrontare questo tema tra i primi del percorso

disincentivante per i junior. D'altro canto, si verifica che anche questi ultimi, ove e fin quando possibile, preferiscono che il senior continui ad occuparsi di questi aspetti.

#### 8.2.7. Ricambio generazionale e ambiente.

Come già più volte sottolineato, l'evoluzione della domanda, e di quella internazionale in particolare, ha reso, in tempi piuttosto rapidi, le imprese della ricettività plein air sempre più complesse: esse debbono offrire e coordinare i servizi più diversi, dalla presenza di collegamenti Wi Fi al loro interno, alla cura dei giardini, all'intrattenimento dei bambini. Questa complessità, unita ad un tipo di struttura la cui gestione richiede, rispetto all'hotel, anche una maggiore capacità di resistenza fisica, è un fattore che tende ad accelerare i processi di trasferimento di impresa alle nuove generazioni.

In effetti, il fatto che la generazione che è arrivata al comando dell'impresa 20 anni fa abbia già avviato i processi di successione fa pensare che, nella ricettività plein air, una generazione familiare resti "in sella" tendenzialmente meno rispetto al settore alberghiero.

## 9. IL PROCESSO DI SUCCESSIONE NELLE AGENZIE DI VIAGGI

### 9.1 Le agenzie di viaggio in Italia.

Il settore Agenzie di Viaggi e Turismo e Tour Operator è caratterizzato da un'elevata frammentazione delle informazioni disponibili, derivanti da fonti sia private (riviste di settore, associazioni di categoria, siti Internet) che pubbliche (CCIAA, ISTAT, banche dati ASIA e AIDA).

Un ulteriore elemento da considerare, che può avere un impatto anche sui processi di trasmissione d'impresa, è la coesistenza in questo settore di realtà imprenditoriali nettamente diverse, quali i tour operator e agenzie "dettaglianti" e agenzie incoming e outgoing. Anche alla luce delle normative recenti, il confine tra i vari tipi di impresa è difficilmente schematizzabile, anche perché molto spesso i diversi tipi di attività si svolgono all'interno della stessa azienda: vi sono molte imprese dotate di doppia licenza, quindi piccoli tour operator che fungono da dettaglianti per il loro prodotto e i prodotti di terzi, oppure agenzie di viaggio che, oltre ad operare come dettaglianti, organizzano dei piccoli pacchetti in proprio.

Secondo Travelfax, nel 2006 le agenzie di viaggi italiane erano 8.555. Tale numero si riferisce alle agenzie che hanno aderito al servizio di informazione fornito da Travelfax, che sono aperte tutto l'anno (sono quindi escluse le stagionali) e che effettuano vendite di viaggi e turismo (non sono quindi compresi gli uffici di rappresentanza, gli enti del turismo, le agenzie di noleggio auto e bus). Non sono inoltre conteggiate circa 250 agenzie (pari a circa il 3% del totale), che hanno richiesto l'esclusione dal servizio in quanto filiali di altre già iscritte.

Tali numeri sono considerarsi affidabili, in quanto Travel Factory, la società cui Travelfax appartiene, mantiene un aggiornatissimo *database* sulle Adv e sui t.o., che monitora costantemente e i cui valori sono certificati.

Altre fonti (associazioni di categoria, CCIAA, ISTAT ecc.) esprimono numeri un po' diversi, sebbene l'ordine di grandezza della diffusione di questo tipo di impresa rimanga tra 8.500 e 9.000 punti vendita. Ad esempio, la fonte ASIA – Archivio Statistico Imprese Attive (anno 2003) cita 8.915 imprese attive nel 2003 identificate con il codice ATECO 63301 (intermediazione turistica). Se invece facciamo riferimento a ECTAA, la Federazione che riunisce le associazioni di Adv e t.o. europei, in Italia nel 2002 le imprese aderenti erano 9.200.

Questa discordanza è legata in parte anche alla liberalizzazione del mercato delle agenzie di viaggi avvenuta nel 1998: essa permette ad un agente, che già operi con una sua licenza, di aprire una o più filiali ovunque in Italia, semplicemente inoltrando una comunicazione scritta all'ente competente (Provincia o comune), il che rende difficile monitorare il numero di sedi, filiali ecc...

Il livello di crescita delle imprese è stato, secondo Travelfax, del 4,4% in media all'anno tra 2003 e 2006, ma nell'ultimo periodo potrebbe essere stato più contenuto, a causa anche di un

maggiore turnover di AdV rispetto al passato: l'apertura di nuove AdV viene controbilanciata dalla chiusura di quelle che non sono state capaci di adattarsi alle nuove situazioni di mercato e, soprattutto, di garantirsi margini di redditività sufficienti.

#### 9.1.1. Tour operators e agenzie incoming.

Per quanto riguarda nello specifico il numero dei tour operator, la loro quantificazione risulta difficoltosa specialmente per realtà con dimensioni di fatturato contenute. Le combinazioni possibili sono infatti moltissime: agenzie di viaggio dotate di doppia licenza e che in realtà vendono anche prodotti propri; oppure tour operator mono-prodotto che al contempo sono anche dettaglianti sia per il proprio che per il prodotto di terzi. O ancora tour operator pluriprodotto, ma con distribuzione limitata alla regione di appartenenza, o al massimo alle due limitrofe. In generale, si ipotizza che le imprese la cui attività di tour operating risulta predominante rispetto a quella di intermediazione commerciale non superino il 10% del totale.

Le attività miste, e quindi agenzie con doppia licenza che venderanno anche prodotti propri, sono in crescita per compensare la contrazione del fatturato derivante dall'azzeramento delle commissioni sulla biglietteria: la progressiva riduzione delle tariffe operata dai principali vettori e l'avvento di Internet e della multicanalità distributiva in generale (prenotazione online, ticketless travel, ecc.), hanno portato ad una drastica riduzione delle commissioni che ogni compagnia riconosce agli intermediari e, a ottobre 2004, una risoluzione della IATA (International Air Transport Association) stabiliva che non era più obbligatorio per le compagnie aeree pagare le commissioni alle agenzie di viaggio.

Date queste difficoltà, alcune agenzie hanno puntato sullo sviluppo di nuovi canali di reddito, con l'obiettivo di fondo è di uscire dalla logica del retailer puro per riposizionarsi sul mercato come consulente di viaggi, che crea valore aggiunto per il cliente finale.

Dal rapporto “Imprese di viaggio e giovane management” realizzato da SL&A per FIAVET e presentato nel 2007 risultava infatti che erano oltre il 50% delle associate a dedicarsi anche ad altre attività oltre al retail puro.

Sebbene l'attività di organizzazione di viaggi per flussi *outgoing* o *incoming* richieda professionalità e quindi specializzazioni diverse – e pertanto possa determinare criticità diverse di fronte alla necessità di una trasmissione dell'impresa - è, anche in questo caso, difficile distinguere tra AdV appartenenti all'una o all'altra categoria e, soprattutto, quantificarne il numero.

Il comparto *incoming* è dominato da pochi *player*, spesso di proprietà, totale o parziale, di t.o. stranieri, oppure è appannaggio delle AdV stagionali, che operano solo nei mesi estivi nelle località rivierasche grazie all'ingente flusso di turisti stranieri.

Approssimativamente, non più del 20% delle oltre 8.500 AdV italiane si dedica in maniera predominante all'attività di *incoming* rispetto a quella di *outgoing*.

Ulteriore distinzione per attività è quella che identifica come AdV specializzate in Business Travel quelle la cui attività predominante consiste nell'erogazione di servizi alle aziende (emissione biglietti aerea, prenotazione hotel e servizi a terra ecc.), in confronto con le AdV specializzate in *leisure*, il cui cliente di riferimento è il consumatore di pacchetti turistici e, più in generale, il turista vacanziero.

Analogamente all'incoming, il mercato del Business Travel è dominato da pochi *player*, quasi sempre collegati a network internazionali. Tra i nomi più noti, UVET-American Express, Carlson WagonLit, BOPA, BTI Italia. In quest'ambito, il ruolo giocato dalle AdV con fatturati annui inferiori ai 5milioni di Euro è del tutto marginale e limitato ad attività per piccole aziende.

### 9.1.2. Distribuzione geografica.

Secondo i dati forniti da Travelfax, nel 2006 la distribuzione geografica delle AdV italiane evidenzia una forte concentrazione soprattutto in Lombardia (20,9% delle AdV totali) e Lazio (13,1%), seguite da Veneto e Sicilia (8% ciascuna), Campania (7,9%), Piemonte (7,7%), Toscana (7,5%) ed Emilia Romagna (6,5%)(Tab. 1). Queste otto regioni - che ospitano quindi complessivamente circa l'80% delle AdV italiane – sono infatti quelle che producono i maggiori flussi *outgoing* (Lombardia e Piemonte) oppure assorbono i maggiori flussi *incoming* (Lazio, Veneto e Sicilia). Sostanzialmente simile la distribuzione geografica derivante dai dati estratti dall'Archivio Asia (2003).

In due delle aree che concentrano un numero rilevante di imprese, Veneto e Lombardia , si sono registrati aumenti sostenuti nel numero di imprese: in Lombardia l'aumento è del +46,3% tra 2002 e 2006, in Veneto del 17,6% (tabella 1).

**Tabella 1: agenzie di viaggio in Italia nel 2006.**

Regione	2006	Comp. %	Var. 2006/2002
Valle d'Aosta	15	0,2%	25,0%
Piemonte	663	7,7%	5,9%
Liguria	278	3,2%	13,9%
Lombardia	1791	20,9%	46,3%
Trentino Alto Adige	122	1,4%	0,0%
Veneto	683	8,0%	17,6%
Friuli Venezia Giulia	139	1,6%	20,9%
Emilia Romagna	560	6,5%	27,9%
Marche	218	2,5%	22,5%
Toscana	640	7,5%	20,3%
Umbria	132	1,5%	13,8%
Lazio	966	11,3%	0,2%
Campania	680	7,9%	33,3%
Abruzzo e Molise	188	2,2%	13,9%
Puglia	371	4,3%	37,9%
Basilicata	50	0,6%	42,9%
Calabria	176	2,1%	10,0%
Sicilia	687	8,0%	23,1%
Sardegna	196	2,3%	28,9%
<b>Totale</b>	<b>8555</b>	<b>100,0%</b>	<b>22,2%</b>

Fonte: Travelfax.



Circa la distribuzione geografica dei t.o., non esistono fonti certe, ma la gran parte di essi si trova nelle tre regioni che, storicamente, li hanno visti nascere e svilupparsi: Lombardia, Piemonte e Lazio. Ci sono, naturalmente, delle eccezioni: basti pensare, ad esempio, alla Liguria, dove sono collocati i maggiori *cruise-and-ferry-liner* (Costa Crociere, MSC e Grandi Navi Veloci del Gruppo Grimaldi, tra tutti).

### 9.1.3. Dimensioni.

Secondo il rapporto Osservatorio Imprese di Viaggi e Turismo di Fiavet le imprese sino a 5 dipendenti rappresentano il 67% delle AdV federate, mentre quelle tra 6 e 10 dipendenti sono il 20% del totale. Quelle di grandi dimensioni, che occupano da 11 a 20 dipendenti, arrivano al 5% (tabella 2).

Il nord-est presenta una maggior concentrazione di agenzie medio-piccole, probabilmente per la sua caratterizzazione di area che assorbe flussi e quindi maggiormente caratterizzata da strutture incoming. Il nord-ovest raccoglie invece un maggior numero di imprese medio-grandi: questo dipende, come già sottolineato, dalla maggior concentrazione in quest'area di tour operators.

**Tabella 2: distribuzione territoriale delle agenzie di viaggio per classi di dipendenti.**

<b>Classi di adv</b>	<b>nord ovest</b>	<b>nord est</b>	<b>centro</b>	<b>sud e isole</b>	<b>Italia</b>
Piccole - fino a 5 dipendenti	65,38%	63,37%	66,67%	81,25%	<b>67,53%</b>
Medio piccole - da 6 a 10 dipendenti	20,51%	24,75%	20,99%	10,42%	<b>20,45%</b>
Medie - da 11 a 20 dipendenti	5,13%	4,95%	6,17%	4,17%	<b>5,19%</b>
Medio grandi - da 21 a 50 dipendenti	7,69%	3,96%	5,17%	3,67%	<b>5,52%</b>
Grandi - oltre 50 dipendenti	1,28%	2,97%	1,00%	0,50%	<b>1,30%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

L'indagine evidenzia anche come la rete agenziale italiana abbia perso quella spinta propulsiva che l'aveva caratterizzata fino all'inizio del 2000 e l'aveva portata a mantenere uno sviluppo occupazionale medio prossimo al 3% annuo: a partire dal 2000/2001, sia per la situazione economica sia per le crisi politiche congiunturali, si è manifestata in una progressiva riduzione delle dimensioni delle AdV esistenti.

#### 9.1.4. Le forme di aggregazione.

A fronte di un'evidente frammentarietà della distribuzione turistica in Italia e per ovviare alla debolezza della categoria nei confronti dei fornitori e del mercato in generale negli ultimi anni si è manifestata una spinta crescente verso l'aggregazione, fenomeno destinato ad assumere sempre più rilievo nel prossimo futuro. Il fenomeno riguarda sia le agenzie di nuova costituzione, sia agenzie già operanti nel mercato, con l'obiettivo di combattere la crescente competizione e godere di economie di scala.

Attualmente, le agenzie aggregate sono il 40-50% circa del totale, ma si stima che raggiungeranno il 60% nei prossimi anni (tabella 3).

**Tabella 3: evoluzione delle agenzie di viaggio in totale e in forma aggregata.**

<b>anno</b>	<b>agenzie di viaggi</b>	<b>adv aggregate</b>	<b>% di adv aggregate</b>
1997	6.300	550	8,7
1999	6.800	1.350	19,9
2003	7.500	2.500	33,3
2005	8.555	3.900	45,6
2007-08	9.000	5.400	60,0

L'aggregazione presenta due modalità:

- la crescita diretta
- le forme associative.

La crescita diretta comporta per l'impresa il controllo totale delle agenzie acquisite che, d'altro canto, perdono la propria autonomia: per controllare centinaia di agenzie, magari dislocate su tutto il territorio nazionale è necessario che l'azienda disponga di cospicue risorse, sia economiche sia umane.

L'adesione a forme associative (consorzi e gruppi d'acquisto, affiliazione in franchising) consente invece alla singola agenzia di viaggi di conservare la propria autonomia e un certo margine di indipendenza. Per l'impresa promotrice di una di queste formule, gli impegni finanziari sono certamente inferiori a quelli richiesti dallo sviluppo di reti di proprietà anche se il controllo esercitato sulla rete sarà chiaramente inferiore rispetto al primo caso e a livelli diversi secondo la tipologia di forma associativa:

- debole nel caso di consorzi e gruppi d'acquisto,
- anche molto forte per i sistemi di affiliazione in franchising, che possono avere procedure di controllo molto rigide.

Per network si intende qualunque forma di aggregazione tra agenzie di viaggi, quindi reti di proprietà e di associazione in partecipazione, consorzi e gruppi d'acquisto, reti in franchising. Mentre le reti di proprietà e in franchising sono orientate verso l'apertura di nuovi punti vendita (*start-up*), consorzi e gruppi d'acquisto riuniscono agenzie già operative sul mercato.

Riguardo alla distribuzione per tipologia di aggregazione, nel 2004-05 circa il 20% delle AdV appartenevano a reti di proprietà, il 48% a consorzi/gruppi di acquisto e il 32% a reti in franchising. Le prospettive sono per una crescita dei consorzi/gruppi di acquisto e del franchising rispetto alla proprietà e comunque per una sempre maggiore diffusione di formule di aggregazione miste all'interno dello stesso network.

## ***9.2. Un ambiente in rapido cambiamento: liberalizzazione, evoluzione della clientela e multicanalità.***

Il tasso di competitività dell'ambiente in cui si muovono le AdV è aumentato moltissimo negli ultimi anni: la diffusione dell'innovazione tecnologica e lo sviluppo della multicanalità distributiva hanno consentito ai fornitori che si trovavano a valle della filiera turistica (hotel, tour operators, compagnie aeree, ecc...) di trasformarsi in concorrenti. Inoltre, ha aumentato il numero di nuovi entranti nel mercato, facilitando l'ingresso sia a imprese provenienti da altri settori, come le ICT (es. Microsoft con Expedia), sia a nuove imprese tout court.

I clienti stessi, grazie al supporto tecnologico, sono concorrenti dell'AdV nel momento in cui organizzano autonomamente i loro viaggi. Anche quando decidono di non approfittare di questa chance, le opportunità offerte dai diversi canali distributivi a loro disposizione, hanno aumentato il potere di condizionamento della domanda.

Tradizionalmente gli intermediari rappresentano il canale principale attraverso cui viene veicolata la distribuzione e la vendita di prodotti e servizi turistici ma la possibilità sempre maggiore per i fornitori di servizi di vendere direttamente al cliente finale, nonché lo sviluppo di canali alternativi di vendita online e offline (Internet, TV interattiva, vendite telefoniche, le superfici della grande distribuzione, ecc...) spingono verso un processo di "disintermediazione" della filiera.

Non solo: Internet, da un lato, ha favorito l'entrata sul mercato di imprese turistiche "virtuali", di portali turistici e di motori di prenotazione (ad esempio, Expedia.it, Latminute.com, ecc...), che fanno diretta concorrenza alle AdV e ai t.o. "fisici", dall'altro, pone gli intermediari tradizionali in diretta concorrenza tra loro, nella misura in cui il t.o. può andare direttamente a vendere al cliente finale e l'AdV può aggregare un'offerta contattando i fornitori attraverso la rete e venderla al turista, scavalcando il t.o.

Per quanto riguarda i t.o., nonostante alcuni dei più importanti operatori nazionali stiano lavorando per allargare il mercato dei clienti potenziali puntando anche alla distribuzione 'online

b2c' (soprattutto per prodotti fortemente standardizzati) prevale la tendenza a voler mantenere i rapporti di canale attuali, investendo sullo sviluppo di piattaforme di prenotazione 'b2b'.

Rispetto alle AdV, come già accennato in precedenza, l'avvento dei voli low cost ha aumentato la loro capacità di far concorrenza ai t.o. nel breve-medio raggio e su prodotti particolari (ad esempio, short break in capitali culturali europee). Tuttavia, sono ancora poche quelle che distribuiscono direttamente tramite il canale Web. Si tratta principalmente di agenzie incoming indipendenti e radicate sul territorio, spesso con doppia licenza, specializzate in prodotti di nicchia e con una professionalità consolidata.

Un altro fronte competitivo aperto da Internet riguarda il *rapporto tra AdV e GDS*, i sistemi globali di distribuzione che fungono da mediatore tecnologico tra i fornitori e le agenzie. L'avvento della rete ha di fatto minato il loro monopolio, nella misura in cui i fornitori possono ora vendere direttamente all'AdV/cliente finale tramite il Web. Il taglio dei margini ha spinto a loro volta i GDS ad accorciare il canale distributivo per arrivare direttamente al consumatore. Nonostante le AdV tradizionali rimangano tuttora il loro principale cliente, tali sistemi hanno puntato sull'acquisizione di intermediari online (ad esempio, Sabre con Lastminute.com, Amadeus con Opodo.com, Galileo-Cendant con Orbitz.com) oppure supportano i motori di prenotazione di questi intermediari.

Per quanto riguarda, invece, l'impatto dell'innovazione tecnologica a livello di impresa, se negli anni '80 il suo utilizzo è stato soprattutto finalizzato ad ottimizzare i processi di back office, con l'avvento di Internet l'attenzione si sposta sul front office e sul miglioramento degli scambi e delle relazioni sia tra organizzatore e venditore (b2b), sia tra intermediario e consumatore finale (b2c).

Alle novità in campo tecnologico si sono aggiunti gli effetti della liberalizzazione del settore avvenuta nel 1998 (*Riforma della disciplina relativa al settore del commercio*, Decr. Legge 114/1198), che ha eliminato i vincoli all'apertura di nuovi esercizi e introdotto flessibilità negli orari. A ciò si è aggiunta una sentenza della Corte Costituzionale (n. 368/1998) che sanciva l'illegittimità di alcuni vincoli come l'obbligo di autorizzazione regionale per l'apertura di nuove filiali o l'obbligo che ogni filiale avesse un direttore tecnico, con caratteri di esclusività. Questi cambiamenti normativi hanno portato ad un rapido incremento della "natalità" delle agenzie e quindi del numero di concorrenti.

Per quanto riguarda le condizioni di domanda, vi è da dire che gli ultimi anni sono stati caratterizzati da luci e ombre per l'industria turistica e quindi anche per il settore dell'intermediazione.

Fattori geo-politici, accompagnati da uno scenario economico altalenante hanno influito sulla decisione di far vacanza, sulla destinazione scelta, sulle modalità di organizzazione della stessa, sull'importanza del fattore prezzo ecc...

Considerando il turista di livello medio, si registra una contrazione nella durata del viaggio oppure, nel caso di pacchetti di viaggio a durata prefissata, una diminuzione della spesa media e quindi la preferenza per destinazioni o comunque prodotti/servizi più a buon mercato.

Diverso il discorso per i turisti di livello medio-alto, che continuano a viaggiare e ad incrementare il numero di viaggi pro capite, presentando una tendenziale rigidità rispetto al prezzo.

La maggior parte della clientela sembra quindi riunibile in due fasce:

- una *fascia medio-bassa*, più sensibile al prezzo e che quindi punta a sfruttare le offerte più vantaggiose, anche tramite il sempre maggiore ricorso a formule *last minute* e, nell'ultimo anno, soprattutto all'*advanced booking*;
- una *fascia alta* formata da turisti con notevole capacità di spesa, che scelgono un prodotto da catalogo o che comunque cercano una proposta specifica in relazione alle loro esigenze, per cui sono disposti a pagare.

Lo “*spending divide*” che caratterizza le due fasce di clientela incide diversamente sul settore dell'intermediazione:

- gli intermediari generalisti rischiano di essere interessati maggiormente dalle fluttuazioni del mercato anche se l'ampiezza della gamma di servizi offerti consente comunque loro di assorbire le fluttuazioni.
- gli intermediari di nicchia o che trattano anche prodotti specifici, generalmente indirizzati ad una clientela di livello medio-alto, sono meno esposti alle contrazioni di domanda derivate dalle difficoltà economiche generali, anche se, il fatto di essere focalizzati su particolari prodotti o mercati, li mette maggiormente in una situazione di rischio in caso di congiunture negative nei mercati o nelle destinazioni di riferimento.

Per quanto riguarda il tipo di prodotti acquistati, i pacchetti *all inclusive* sono una formula ancora vincente, soprattutto sul mercato di massa e per il segmento famiglie, dal momento che un prodotto “a prezzo certo” risulta di particolare appealing in un periodo di incertezza economica.

### **9.3 Il ricambio generazionale nelle agenzie di viaggi italiane.**

Il ricambio generazionale nelle agenzie viaggi si inserisce quindi in un ambiente, come visto nei paragrafi precedenti, in rapido cambiamento, che potrebbe mettere in pericolo la sopravvivenza di alcune imprese.

Dai contatti con gli operatori emerge, peraltro, come anche tra le agenzie viaggi, sebbene mediamente più giovani come imprese di hotel e campeggi, il “fenomeno” della trasmissione di impresa sia piuttosto diffuso: riguarda in modo particolare quelle aziende i cui fondatori sono stati in grado di costruire imprese solide e con una competitività tale da consentir loro di superare senza problemi il “boom” seguito alla liberalizzazione del settore. Si potrebbe quindi dire che, anche per effetto dei cambiamenti del mercato e dell'elevata concorrenza, il ricambio generazionale si presenta come “questione” solo in imprese dove

esiste una specifica professionalità ed expertise. Negli altri casi, il tema si risolve molto spesso nei termini del turn over elevato che caratterizza il settore agenzie, a differenza di quanto non avvenga per hotel e altre tipologie di azienda turistica considerate.

### 9.3.1. Caratteristiche delle imprese<sup>52</sup>.

Come si è già visto nei paragrafi precedenti, le agenzie viaggi sono tendenzialmente micro-imprese, sotto i 5 dipendenti. Non fanno eccezione le aziende delle due aree che questa indagine sul ricambio generazionale approfondisce: Veneto e milanese. Secondo quanto confermato anche dai testimoni intervistati, la maggior parte delle aziende in queste due zone ha 2-3 dipendenti.

Sempre secondo i testimoni, tra le agenzie venete è maggiore la percentuale di operatori che svolgono prevalentemente attività incoming (25% circa oltre il 20% stimato a livello nazionale), il che conferma quanto emerso nell'analisi generale delle caratteristiche di queste aziende circa la "caratterizzazione" incoming del Veneto. Queste strutture specializzate nell'incoming sono generalmente di dimensioni un po' superiori alla media in termini di addetti.

Nel milanese, invece, le agenzie prevalentemente incoming hanno un peso inferiore al 20% valutato su base nazionale, mentre è più diffusa la "specializzazione" nel business travel.

In entrambe le aree, la maggior parte delle aziende è affiliata a dei network: nell'area veneta prevalere la formula dei gruppi d'acquisto, mentre in quella milanese sembra siano preferite le soluzioni in franchising e vi è una maggior presenza di agenzie appartenenti a gruppi proprietari.

La maggior parte delle agenzie è dunque esclusivamente dettagliante – vende cioè prodotti confezionati da altri – anche se si conferma l'aumento dell'attività di tour organizing già evidenziato nei paragrafi precedenti. Il livello di specializzazione (per prodotto, destinazione, ecc.) rimane comunque piuttosto basso.

La clientela prevalente del dettaglio richiede crociere o altre soluzioni all inclusive in entrambe le aree esaminate, ma in Veneto è piuttosto variegata dal punto di vista socio-demografico, mentre nel milanese sembra essere costituita prevalentemente da famiglie. Queste ultime, rispetto ad altre categorie di clienti, necessitano maggiormente di un supporto, "di consulenza" perché le esigenze tendono ad essere più specifiche e differenziate secondo la presenza di bambini piccoli, teen agers, ecc...

Va notato, tuttavia, che le imprese dettaglianti con 2-3 dipendenti, pur costituendo la maggior parte della rete agenziale, sono generalmente soggette ad elevato turn over, sia in Veneto sia nel milanese, e meno interessate da processi di successione. Questi ultimi riguardano invece

---

<sup>52</sup> Quanto riportato in questo paragrafo è emerso nel corso di focus groups e interviste con operatori del settore in Provincia di Milano e di Venezia che si sono fatti, oltre che portatori della propria esperienza, testimoni della loro realtà di riferimento.

prevalentemente aziende di dimensioni maggiori. E' quindi su questo particolare gruppo di agenzie che si è concentrata l'analisi che segue sulle caratteristiche del processo di successione.

### 9.3.2. Il rapporto famiglia/impresa.

Le agenzie interessate da processi di successione assumono forma giuridica di società (perlopiù Sas e Srl). Generalmente ciascuna impresa possiede 1-2 agenzie: in Veneto c'è qualche caso che arriva alle 3 unità, ma raro, mentre nel milanese sono più numerose le aziende che controllano più unità. Si tratta, peraltro, di imprese la cui attività è piuttosto diversificata e si allarga a business diversi, sebbene connessi, dall'organizzazione dei viaggi, come il trasporto, la gestione di un network di franchising, l'hotellerie, ecc...

Il numero di soci, anche nel caso di aziende di dimensioni superiori alla media, rimane comunque piuttosto limitato (2-3 persone) e afferente allo stretto nucleo familiare del fondatore. Sono rari i casi sia di soci esterni alla famiglia sia di soci non lavoratori. Tali caratteristiche sono comuni sia sul fronte milanese sia su quello veneto. Anche in questi casi, quindi, come nei casi di hotel e campeggi, l'assetto societario e di proprietà sembra essere un aspetto del processo di successione già strutturato.

Le imprese sono state fondate tra gli anni '70 e gli anni '80, sia in Lombardia sia in Veneto: sono quindi più giovani rispetto ad hotel e campeggi, nati perlopiù nei decenni precedenti. Al comando si trovano ancora prevalentemente i fondatori stessi dell'impresa, che hanno nella maggior parte dei casi un'età compresa tra i 60 e i 70 anni. Solo in alcuni casi è al vertice la seconda generazione: è il caso di imprese fondate all'inizio degli anni Settanta (1970-74).

Si conferma, quindi, anche nel caso delle agenzie, il fatto che una generazione resti al comando dell'impresa per un periodo oltre i 30 anni.

### 9.3.3. Il processo di successione.

I junior sono generalmente i figli o le figlie dei titolari: rari i casi di diversi gradi di parentela e di solito legati alla mancanza di successori "in linea diretta".

Hanno perlopiù tra i 30 e i 40 anni e ricoprono incarichi di responsabilità nell'azienda (direttore commerciale o di altre aree, responsabili dell'attività di una delle unità, ecc...) anche quando il fondatore è ancora attivamente presente. Il processo di successione è quindi ad uno stadio generalmente piuttosto avanzato (80-90%), sebbene, come detto, nella maggior parte dei casi non sia ancora completato.

I successori si sono inseriti in azienda al termine del percorso scolastico, che si è perlopiù concluso con un diploma di scuola superiore. Va segnalato, tuttavia, che non sono rari i casi di chi ha intrapreso un percorso universitario poi non completato. L'inserimento nell'impresa "a tutti gli effetti" è quindi avvenuto nella fascia 18-20 anni. Come per le altre tipologie di aziende, tuttavia, molto spesso i junior hanno dato il loro supporto alle attività della famiglia anche prima

dei 18-20 anni: questa età fa dunque riferimento al momento in cui i successori sono stati coinvolti al 100% nell'impresa con l'idea che ne avrebbero poi preso le redini.

Sono rari i casi di agenzie con caratteristiche simili a quelle su cui si concentra l'analisi, di dimensioni superiori alla media, attive da 30-40 anni, in cui si è considerata o attuata la cessione dell'azienda a terzi.

Anche per la agenzie il processo di successione non è pianificato, così come il percorso di inserimento del junior all'interno dell'azienda. Tuttavia, è possibile individuare un "percorso tipo", che inizia generalmente dal settore dell'azienda che gestisce la finalizzazione e l'invio dei documenti per passare alle attività di operativo e ai rapporti con i fornitori e quindi alla programmazione. L'ultima area ad essere affrontata dai junior è, similmente ad altri casi di imprese turistiche, quella finanziaria, cui si aggiunge però anche la gestione dei key account o clienti di particolare importanza per l'impresa.

#### 9.3.4. La formazione dei successori.

Come già anticipato, i junior hanno tutti almeno un titolo di scuola media superiore ma i titoli di laurea o gli studi universitari, anche se non completati, sono piuttosto diffusi. I successori hanno quindi un livello di scolarizzazione superiore rispetto alla generazione precedente, anche se il tipo di studi -universitari in particolare - è abbastanza vario e non sempre attinente al percorso di carriera successivo.

Una volta inseriti nell'azienda di famiglia, i junior seguono nella maggior parte dei corsi specifici, in particolare:

- marketing,
- web marketing,
- relazioni con il cliente,
- utilizzo dei GDS,
- corsi per l'ottenimento dell'abilitazione di direttore tecnico d'agenzia

Raro, anche nel caso delle agenzie di entrambe le aree considerate, il ricorso a corsi di gestione manageriale "a tutto tondo" (ossia non focalizzati su una specifica area come il marketing ma volti a fornire un'ottica manageriale sulle diverse attività dell'impresa) o all'utilizzo di stage in altre aziende. Anche per il settore AdV, dunque, come per le altre imprese del settore, le competenze manageriali vengono prevalentemente acquisite nell'impresa di famiglia. In linea con quanto emerge negli altri comparti del turismo analizzati sono anche le osservazioni dei testimoni circa la sempre maggior necessità di capacità manageriali per gestire le imprese: nonostante spesso non siano aziende di grandi dimensioni quanto a dipendenti, infatti, le agenzie possono arrivare a livelli elevati nel rapporto fatturato per addetto. Inoltre, è una caratteristica del comparto quella di lavorare su margini inferiori rispetto a quanto avviene in



altre attività. Ciò fa sì che, nonostante le piccole dimensioni, in futuro sarà sempre più necessario un approccio manageriale alla gestione dell'agenzia. In particolare, vengono sottolineate la capacità di:

- programmare lo sviluppo,
- conoscere la concorrenza,
- interpretare il mercato,
- cogliere e sfruttare le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche,
- gestire il rapporto con la clientela e fidelizzarla,
- essere flessibili e adattabili ai cambiamenti dell'ambiente.

#### 9.3.5 Ricambio generazionale: cambiamento e criticità.

La tipologia di corsi seguiti si spiega anche con il genere di cambiamenti che i junior introducono in azienda: come per le altre imprese del turismo, queste innovazioni riguardano prevalentemente il web (revisione e sviluppo del sito, utilizzo del web marketing) e i nuovi canali distributivi.

Altri rinnovamenti introdotti dai successori - meno diffusi rispetto all'intervento sulle ICT - riguardano la riorganizzazione in un'ottica di snellimento dei processi produttivi (spesso anche questa legata all'utilizzo di tecnologie) o di maggior specializzazione di alcune unità all'interno dell'azienda (ad esempio business travel e leisure), e la politica commerciale, tendenzialmente meno incentrata sul un forte rapporto personale con il cliente rispetto a quella dei senior.

Quest'ultimo cambiamento si presenta anche, dall'altro lato, come una delle criticità relative al processo di successione, in particolare in Veneto: esistendo un rapporto appunto di tipo personale tra il senior e alcuni key account, è molto difficile che lo junior sia in grado di sostituire interamente il predecessore in questo tipo di relazione, anche per motivi generazionali. Questo significa che una parte della clientela può defilarsi proprio per l'allentarsi di questo legame di tipo non prettamente commerciale.

La problematica del ricambio generazionale più diffusa resta comunque, anche in questo tipo di imprese, quella dei rapporti con il personale: il junior ha difficoltà a farsi riconoscere come leader e a far accettare le sue decisioni.

Citato è anche il problema degli adempimenti burocratici legati alla gestione finanziaria o amministrativa, anche se meno sottolineato rispetto a quanto rilevato in altri tipi di aziende.

#### **9.4. Ricambio generazionale e ambiente.**

Il settore delle agenzie ha vissuto negli ultimi anni una serie di importanti cambiamenti.

Come osservato nella parte introduttiva, la maggior diffusione dell'utilizzo del canale Internet – in particolare per la prenotazione dei voli e il successo di alcuni intermediari on line hanno modificato profondamente l'ambiente competitivo, sia in Veneto sia in Lombardia. A questo, si aggiunge la liberalizzazione delle licenze che ha determinato un rapido aumento del tasso di natalità delle imprese in questo settore.

I testimoni intervistati hanno tuttavia osservato che molte delle nuove agenzie nate a seguito della liberalizzazione hanno dovuto cedere l'attività o chiudere: chi non aveva infatti una specifica professionalità nel settore ha avuto difficoltà ad avere successo in un mercato affollato. Se in Lombardia, comunque, il tasso di natalità e mortalità sembra rimanere elevato, in Veneto, i testimoni notano come si sia raggiunto un equilibrio abbastanza simile a quello precedente la riforma del settore. Questo nuovo equilibrio ha peraltro confermato la competitività delle agenzie affermatesi prima della riforma.

Queste osservazioni sembrano confermate da un'analisi recentemente pubblicata<sup>53</sup> secondo cui la densità commerciale della Lombardia (numero stimato agenzie viaggi/popolazione residente) è pari a 3 agenzie per 10.000 abitanti, il doppio rispetto alla media nazionale (1,6 agenzie per 10.000 abitanti). Il Veneto, con 1,4 unità per 10.000 residenti è invece in linea con la media.

Questi mutamenti, a cui si è recentemente aggiunta la difficoltà economica delle famiglie italiane, tendono soprattutto a favorire il ricambio generazionale: la nuova situazione richiede capacità di utilizzare le nuove tecnologie per fare in modo che costituiscano un elemento di competitività per gli agenti e non solo un veicolo di concorrenza, adattabilità, conoscenza dei concorrenti e delle nuove esigenze della clientela. Tutti questi aspetti favoriscono le nuove generazioni.

Non manca però, specialmente nel milanese, chi sottolinea come il futuro si presenti molto incerto e con elementi di rischio anche per aziende molto consolidate. Non mancano infatti i casi di aziende alla terza generazione che chiudono: un processo in parte favorito nel milanese dal mercato immobiliare, che consente, per i locali ubicati in centro, ottime rendite.

---

<sup>53</sup> Unità Nazionale di Promozione e ricerca per il turismo, *Le agenzie di viaggio della Lombardia di fronte ai processi di innovazione del settore. Azione 1: Il mercato dei viaggi in Lombardia nelle valutazioni degli operatori*, realizzato con il sostegno della CCIAA di Milano.

## 10. CONCLUSIONI. SUCCESSIONE ED INNOVAZIONE.

L'analisi delle informazioni ricavate tramite le interviste e gli incontri con gli operatori permettono di mettere a fuoco alcune questioni fondamentali sul ricambio generazionale nelle PMI che appaiono comuni a tutte le tipologie di impresa turistica analizzate e , *mutatis mutandis*, anche alle imprese della ristorazione.

Se confrontate con quanto emerge dalla letteratura sia in termini di criticità dei processi di successione sia in termini di indicazioni ricavate dalla best practices, questi elementi evidenziano aspetti molto positivi ma anche alcuni rischi che possono essere insiti nel modo in cui il processo è attualmente gestito.

Infatti, l'indagine effettuata dalla classe Master, di tipo qualitativo, mirava proprio a raccogliere e approfondire elementi utili a raffrontare le caratteristiche dei processi di transizione nelle imprese del turismo e della ristorazione con quanto indicato come buona pratica in modo da verificare, tramite il confronto, peculiarità del ricambio generazionale nelle imprese alberghiere, campeggi, ecc., aspetti positivi, suggerimenti applicabili anche al caso specifico dell'industria turistica e possibili elementi di rischio.

Prima di procedere a riassumere e discutere gli elementi principali è però importante ricordare che, sebbene questo non fosse il suo obiettivo, 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. In questa prospettiva, il confronto con le best practices e l'analisi delle possibili criticità/opportunità assume una maggior rilevanza.

In particolare, quanto emerge dall'indagine focalizza l'attenzione sul ricambio generazionale come opportunità di sviluppo e innovazione. Al rapporto ricambio generazionale/innovazione sono infatti riconducibili tutti gli elementi di riflessione principali che emergono dall'indagine, in termini di

- elementi positivi già emersi in questo senso
- possibili criticità su cui intervenire per assicurare la concretizzazione del potenziale dell'impresa familiare.

Questi aspetti vengono di seguito riassunti in due gruppi:

- le questioni riconosciute, ossia gli elementi, positivi e negativi, che sono stati indicati esplicitamente dagli intervistati

- le questioni inesprese, cioè altri argomenti che emergono dal raffronto tra i risultati dell'indagine e le indicazioni ricavate dalle buone pratiche.

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

### **10.1 Le questioni riconosciute.**

#### 10.1.1. 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. Lo stesso vale per i campeggi, 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.

Anche altre indagini svolte in Trentino e in Tirolo e presentate nella prima parte di questo rapporto 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.

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 menù.

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, in tutte le tipologie di imprese turistiche analizzate. 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.

Come si è visto nei paragrafi precedenti, per le agenzie viaggi i mutamenti intervenuti nell'ambiente negli ultimi anni rendono comunque maggiormente incerto il futuro delle imprese e vengono quindi anche percepiti come un disincentivo o un pericolo per le generazioni a venire (par. 8.3.).

Per le strutture alberghiere collocate in contesti, come il balenare o il termale (si veda cap. 4, par. 4.3.) - 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 spesso 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, come a Firenze (par. 5.3.) o nelle città d'arte venete (par. 4.3.) 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.

#### 10.1.2. 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/o 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 (par. 3.4.), ma si sono riconfermati tali anche per le agenzie viaggi (par. 8.5.) e per i campeggi (par. 7.4.), 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'aspetto importante a cui dedicare 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 e sociale<sup>54</sup>: 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.

## ***10.2. 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.

### *10.2.1. 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 circa 34 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

---

<sup>54</sup> Rullani E., "Crescita e successione: la metamorfosi del capitalismo personale", in *Cuoarivista*, n. 2, 199 Dossier: Strategia e sviluppo delle imprese del Nordest.

rilevato da altre precedenti indagini sul settore alberghiero<sup>55</sup>, 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<sup>56</sup>;
- 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'apprendere 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.

### 10.2.2. 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.

---

<sup>55</sup> Ciset e Atelier Centro Veneto, *Succedere con successo*, 2005.

<sup>56</sup> PROGETTO EQUAL ELISIR ITG2VEN047, Politiche attive per governare i processi di passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano, Una guida-decalogo degli errori da evitare, a cura di Quirino Biscaro, Ferruccio Bresolin, Toni Brunello e Paolo Zaramella.

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.

### 10.2.3. 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 per agenzie, ristoranti e campeggi.

Ciò evidenzia un punto su cui potrebbe essere importante riflettere: 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.

#### 10.2.4. 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 predecessore. 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<sup>57</sup>, 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;

---

<sup>57</sup> Brunello T., "La successione come un progetto di sviluppo", in *Cuoarivista*, n. 2, 199 Dossier: Strategia e sviluppo delle imprese del Nordest.

- potenziare le *chances* 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 allo junior di:

- apprendere l'utilizzo di 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...

Inoltre, una formazione manageriale fuori dall'azienda potrebbe ridurre il periodo di transizione perché rende più rapido l'apprendimento da parte dei continuatori.

### **10.3 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 dopo la successione), a parte quelle per cui l'ambiente esterno preme comunque;

- i successori riproducano essenzialmente gli schemi appresi dalle generazioni precedenti<sup>58</sup>, 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 risulta 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 lanciate 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.

---

<sup>58</sup>Su questo tipo di rischio si veda anche Ganzaroli A. , Fiscato G.; Pilotti L., *Does Business Succession Enhance Firms' Innovation Capacity? Results from an Exploratory Analysis in Italian SMEs* , Univ. Degli Studi di Milano, dip. Di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche - Working Paper n. 2006-29, Ottobre 2006.

## BIBLIOGRAFIA

- Atelier Studio Centro Veneto, *Progetto ri-lancio*, Ottobre 2002.
- Basile M., "Il passaggio generazionale dei Giovani Albergatori Trentini", *Turismo d'Italia* 82/2008, pp.3-7.
- Becheri E. , *Il turismo a Firenze*, Firenze, 1995.
- Brunello T., *Di padre in...meglio* Ed. "Il Sole-24 Ore", 1997.
- Brunello T., *Pianificare un intervento pluriennale di passaggio generazionale*, Ed. "Il Sole-24 Ore", 1997.
- Brunello T., "La successione come un progetto di sviluppo", in *Cuoarivista*, n. 2, 1999.
- Dossier: Strategia e sviluppo delle imprese del Nordest.
- CEDCAMERA in collaborazione con l'Accademia Italiana della cucina , *La cucina Milanese: cosa ne pensano i ristoratori della provincia di Milano*. Anno 2007.
- CFDC Newsask, *Business Succession Plan Model*, Appendix A, Working paper.
- CFDC Newsask, *Business Succession Check list*, Working paper.
- CISSET e Atelier Studio Centro Veneto per Fiditurismo e Cassa di Risparmio di Venezia, *Succedere con successo*, 2005.
- CISSET- INSART, *Misurazione dell'impatto economico del turismo. Il caso Milano*, 2002.
- Dalton C. M, A recipe for success in succession planning, Kelley School of Business, Indiana University, *Business Horizons* 49/2006.
- Doug Bruce, Derek Picard, *Succession Can Breed Success. SME Succession and Canada's Economic Prosperity*, Canadian Federation of Independent Business Research Report ,June 2005.
- EU Business Transfer Unit, *Working paper*, project leader: KIRSI EKROTH-MANSSILA, 09.11.2000.
- European Commission, *Conclusions from the Forum on Transfer of business*, Lille 3-4 febbraio 1997.
- European Commission, *Communication from the Commission on the transfer businesses. Actions in favour of SMEs*, OJ C 204, 23.07.1994.
- European Commission, *Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises*, OJ L 385, 31.12.1994.
- European Commission – DG enterprise, *A study and analysis of management training techniques for the head of SMEs, particularly using the Information and Communication Technologies*, Final Report, 22 december 2000.
- European Commission - DG Enterprise, *Relazione finale del Gruppo di Esperti sul trasferimento delle Piccole e Medie Imprese*, Maggio 2002.
- European Commission, *Enterprise publications, Helping the transfer of businesses*, 2003.

European Commission, *Helping the transfer of business – A “good practice guide” of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, 2003.

FAITA Veneto, *Strutture ricettive all’aria aperta in Veneto: gli anni 2000*, a cura di Ciset, 2006.

FIAVET - Osservatorio Imprese di Viaggi e Turismo, *Indicazioni statistiche sulla struttura occupazionale*, febbraio 2003.

Ganzaroli A. , Fiscato G.; Pilotti L., *Does Business Succession Enhance Firms’ Innovation Capacity? Results from an Exploratory Analysis in Italian SMEs* , Univ. Degli Studi di Milano, dip. Di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche - Working Paper n. 2006-29, Ottobre 2006.

Gnan L., Montemerlo D., “Il processo di successione nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni – Alcuni confronti fra Italia e Stati Uniti”, *Economia e Management* n°2/1999, pp. 15-23.

Griffeth R.W et Al., “Integration of family owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention model”, *Human Resources Management Review* (16) 2006, pp.490-507.

Her Majesty’s Government - Department of Trade and Industry, *Small Business Service Passing the Baton: encouraging successful business transfers. Report by the Small Business Service*, 2004.

Lassini U. , “La cessione dell’impresa familiare: motivazioni e conseguenze” *Economia e Management* 3, 2005, pp. 55- 68.

Martin L., “More Jobs for the boys? Succession planning in SMEs”, *Women in Management Review*, 16, 2006, pp. 222-231.

Cucculelli M., Micucci G., “Family succession and firm performance: evidence from Italian family firms”, *Journal of Corporate Finance* , 2007, pp. 2-15.

Miller D et Al., “Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family”, *Journal of Business Venturing*, Vol .18, n.4, 2003, pp. 513-531.

Morris, M.H. et Al., “Correlates of success in family Business transition”, *Journal of Business Venturing*, Vol .12, n. 5, 1997, pp. 385-401.

Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, *Il fenomeno della trasmissione e successione d’impresa in Italia ed in Europa*, CNA Ancona, 15 marzo 2003.

PROGETTO EQUAL ELISIR (ITG2VEN047), *Politiche attive per governare i processi di passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano, Una guida-decalogo degli errori da evitare*, a cura di Quirino Biscaro, Ferruccio Bresolin, Toni Brunello e Paolo Zaramella.

Peters M., “Succession in tourism family business: The motivation of succeeding family members “, *Tourism Review* Vol. 60 n. 4, 2005, pp. 12-18.

AA.VV., *Impresa familiare e passaggio generazionale. Casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's* (a cura di Michele Popolani), Centro Regionale Servizi per la piccola e media industria s.p.a. e Il Sole 24 Ore ed., 2002.

Regione del Veneto, *Analisi delle imprese alberghiere del Veneto, Vol. I – Mare e montagna veneti*, a cura di Ciset, 2005.

Regione del Veneto, *Analisi delle imprese alberghiere del Veneto, Vol. II – comprensori turistici lacuale, città d'arte, termale*, a cura di Ciset, 2005.

Rullani E., "Crescita e successione: la metamorfosi del capitalismo personale", in *Cuoarivista*, n. 2, 199 Dossier: Strategia e sviluppo delle imprese del Nordest

Spada A., Ricambio generazionale delle imprese.

Università Commerciale L. Bocconi, *I processi di ricambio generazionale nelle medie imprese italiane a proprietà familiare: esperienze di successo e best practices* (gruppo di ricerca coordinato da Aurelio L.) 1999.

Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche A. Fanno, *Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo*, a cura di Francesco Favotto, *Unindustria Padova, Gruppo Giovani Imprenditori, Giugno 2002*.

Ward J., Il processo di successione: alcune linee guida, *Economia & Management* n°6 novembre 2000, pp 50-51.

Weiermair K. & Peters M., The motivation structure in tourism family business, Paper presented at the 40th TRC Meeting, Bruges, April 2005.

Unità Nazionale di Promozione e ricerca per il turismo, *Le agenzie di viaggio della Lombardia di fronte ai processi di innovazione del settore. Azione 1: Il mercato dei viaggi in Lombardia nelle valutazioni degli operatori*, realizzato con il sostegno della CCIAA di Milano.