

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

CERSI

**CENTRO DI RICERCA
PER LO SVILUPPO
IMPRENDITORIALE**

Collana Working Paper n. 1/2013

**LA SUCCESSIONE GENERAZIONALE
NELLE IMPRESE AGRICOLE CREMONESI**

di Chiara Furlotti, Elisa Capelletti e Silvia Gaiardi

SOMMARIO

1. La rilevanza del tema della successione generazionale nelle imprese agricole.....	pag. 3
2. Metodologia di analisi.....	pag. 4
3. Descrizione delle aziende agricole intervistate.....	pag. 5
4. L'imprenditore e la famiglia.....	pag. 9
5. La successione generazionale.....	pag. 15
6. Considerazioni finali.....	pag. 21

Il testo di questo Working Paper è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Chiara Furlotti, Elisa Capelletti, e Silvia Gaiardi, *La successione generazionale nelle imprese agricole cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2013.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138

E-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

LA SUCCESSIONE GENERAZIONALE NELLE IMPRESE AGRICOLE CREMONESI

di Chiara Furlotti, Elisa Capelletti e Silvia Gaiardi

1. La rilevanza del tema della successione generazionale nelle imprese agricole

In Italia, secondo il 6° Censimento in agricoltura, condotto dall'I.S.T.A.T., le aziende agricole dal 2000 al 2010 sono diminuite del 32,2% passando da 2.405.453 a 1.630.420 (-775.033 unità).

I terreni dismessi da tali aziende sono stati acquisiti da altre imprese o rimasti inutilizzati: la S.A.U. (Superficie Agricola Utilizzata) e la S.A.T. (Superficie Agricola Totale) si sono ridotte rispettivamente del 2,3% e dell'8%, mentre la dimensione media è aumentata rispettivamente del 44,4% e del 35,9% tra il 2000 e il 2010.

Un quadro che evidenzia come in Italia le aziende agricole siano sempre meno, ma di dimensioni maggiori.

Si presume che tra le possibili cause delle 775.033 chiusure nell'arco di un decennio vi sia anche l'insuccesso del ricambio generazionale, un processo essenziale e molto delicato, identificato come uno dei principali responsabili della mortalità delle imprese familiari in Italia. Solo il 30% di esse sopravvive infatti al passaggio alla seconda generazione e solo una percentuale compresa tra il 10% e il 15% alla terza (Gallucci e Gentile, 2006)

In ambito agricolo tale fenomeno sembra essere ancora più accentuato, perché i giovani tendono a non voler subentrare al posto del genitore (Corsi, Carbone e Sotte, 2005).

Da una ricerca condotta su un campione di 1.000 giovani dai 18 ai 39 anni, figli di capi azienda, è emerso come solo il 29% di essi sia disposto a subentrare nell'impresa agricola del genitore e il 10% è indeciso sul da farsi (Rete Rurale Nazionale, 2011).

In Italia le imprese sono principalmente a conduzione familiare e la manodopera è anch'essa caratterizzata da una forte presenza dei componenti della famiglia. Questi aspetti fanno sì che se la successione imprenditoriale non avverrà all'esterno della famiglia nei prossimi anni il numero di aziende agricole sarà destinato a diminuire ulteriormente, fenomeno che desta preoccupazione anche a livello europeo. Se il quadro generale è abbastanza chiaro, meno evidenti risultano essere le soluzioni al problema, che non possono prescindere dal tentativo di comprensione delle variabili che condizionano il ricambio generazionale.

In provincia di Cremona la questione risulta di particolare interesse in considerazione della vocazione fortemente agricola del territorio. Con il presente lavoro si è pertanto cercato di indagare se il fenomeno della successione imprenditoriale a livello locale rifletta o meno quanto sta avvenendo a livello nazionale.

2. Metodologia di analisi

La ricerca è stata svolta tramite interviste dirette condotte presso le aziende agricole del territorio cremonese durante le quali è stato somministrato un questionario a domande prevalentemente chiuse. I rispondenti, selezionati con il contributo dell'A.N.G.A. (Associazione Nazionale Giovani Agricoltori) di Cremona e della Libera Associazione Agricoltori Cremonesi, sono pari a 44. Tra le potenziali variabili di interesse sono state selezionate per l'analisi quelle che maggiormente influenzano l'esito del ricambio generazionale nelle imprese agricole.

Il questionario, articolato in tre sezioni, si propone di indagare le modalità con cui avviene la successione generazionale e quali aspetti influenzano il successo del passaggio di consegne all'interno delle imprese agricole. La prima sezione è volta a censire alcune caratteristiche qualitative e quantitative dell'attività imprenditoriale per definirne struttura e dimensioni. Sono state quindi rilevate informazioni come il fatturato, il livello di investimenti, i dipendenti e la superficie agricola, unitamente agli aspetti proprietari e ad alcune altre caratteristiche sull'attività svolta.

La seconda sezione è dedicata all'approfondimento delle caratteristiche dell'imprenditore intervistato, il suo percorso professionale precedente ed attuale, le motivazioni che l'hanno spinto a intraprendere l'esperienza imprenditoriale e il ruolo che ha giocato la famiglia nell'attività aziendale. In questa sezione vengono anche indagate le problematiche del settore in cui svolge quotidianamente la sua attività e che potrebbero compromettere, a suo giudizio, il futuro dell'azienda e le caratteristiche che il nuovo imprenditore agricolo deve possedere per affrontare le sfide del nuovo millennio.

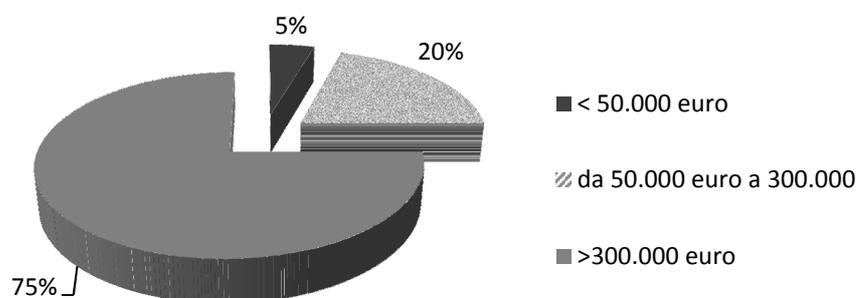
La terza ed ultima sezione del questionario approfondisce maggiormente il tema del ricambio generazionale attraverso una serie di analisi che indagano più nello specifico la composizione familiare dell'imprenditore e il futuro dell'azienda in relazione alla compagine dei soci. In considerazione dell'oggetto della ricerca, tali aspetti risultano particolarmente interessanti per comprendere se è presente una nuova generazione e se essa è già impiegata nell'azienda di famiglia. Una parte dei quesiti indagano lo stato attuale del passaggio generazionale e, nel caso in cui questo non sia ancora iniziato, se sono presenti eredi

che possano subentrare in futuro oppure in loro assenza come si è pensato di procedere. In aggiunta viene affrontato il tema della pianificazione formale della successione imprenditoriale e quali condizioni risultino utili affinché il ricambio generazionale avvenga con successo.

3. Descrizione delle aziende agricole intervistate

Le aziende cremonesi analizzate presentano nel 63,6% dei casi un fatturato che supera i 500.000 euro. Il 75% delle imprese intervistate ha compiuto nell'ultimo quinquennio investimenti rilevanti al proprio interno, che superano i 300.000 euro (cfr. fig. 3.1).

Figura 3.1: Importo complessivo degli investimenti effettuati in azienda. Anni 2008-2012 (n=44)

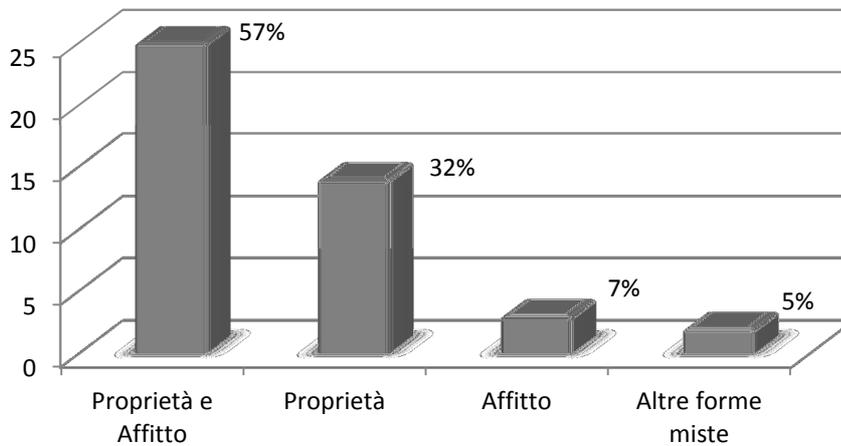


Il numero dei dipendenti impiegati in ogni azienda, escluso il personale stagionale, è mediamente pari a 4 persone.

Per quanto concerne, invece, la superficie agricola totale (S.A.T.) dell'azienda questa si aggira, in media, attorno ai 130 ha, mentre quella utilizzata (S.A.U.) è pari a circa 115 ha.

La Figura 3.2 illustra il titolo di possesso dei terreni lavorati dagli imprenditori agricoli intervistati. Emerge distintamente come il possesso dei terreni lavorati, esclusivo o abbinato all'affitto, sia l'opzione più diffusa, rilevabile nell'89% dei casi in analisi. La maggior parte degli intervistati, opera su terreni in parte di proprietà e in parte affittati (56,8%), mentre gli imprenditori che operano su terreni esclusivamente di proprietà sono il 31,8%. Solo il 6,8% delle aziende intervistate, invece, dichiara di svolgere l'attività unicamente su terreni in affitto. È interessante notare che solo in via eccezionale i terreni sono posseduti attraverso l'usufrutto o l'uso gratuito e comunque, in questi casi, sono sempre combinati o tra di loro o con altre forme di possesso.

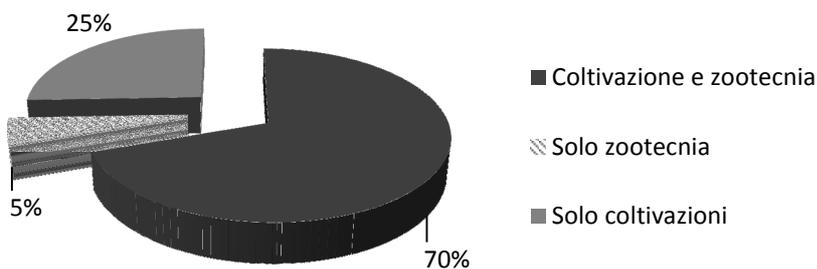
Figura 3.2: Titolo di possesso dei terreni (n=44)



Nelle interviste effettuate, inoltre, è emerso che molti terreni presi in affitto sono frutto di contratti familiari, ossia tra l'imprenditore attuale e il genitore, che così facendo si assicura ancora una forma di controllo dell'azienda. Quindi, anche se la titolarità dell'impresa appartiene al figlio, la proprietà dei terreni in capo al genitore influisce sull'ambiente in cui il figlio-titolare si trova ad operare. Tale aspetto, se in parte consente un passaggio generazionale di tipo graduale e progressivo, dall'altro lato può generare forte ingerenza nelle decisioni aziendali da parte della generazione più anziana.

Con riferimento agli orientamenti produttivi adottati dalle aziende, il 68,2% del campione (30 imprenditori) si occupa sia di coltivazione che di zootecnia, il 25,0% (11 imprenditori) esclusivamente di coltivazione e il 4,5% (2 imprenditori) solo di zootecnia.

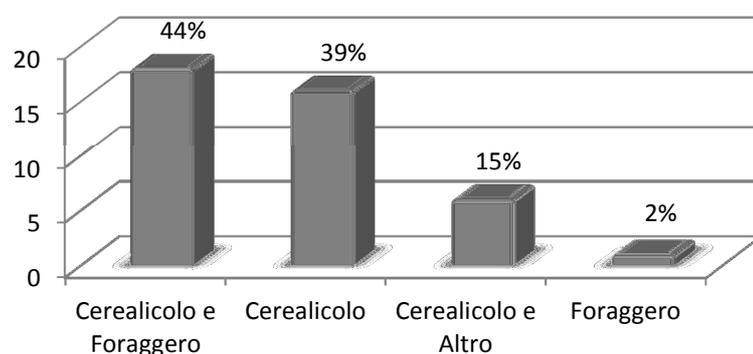
Figura 3.3: Orientamenti produttivi adottati dalle aziende (n=43)



Ai 41 intervistati che si occupano di coltivazione, in via esclusiva e non, è stato chiesto di specificare quale sia l'impiego del fondo agricolo su cui essi operano. Il 97,6% di essi indica le coltivazioni cerealicole tra le principali destinazioni d'uso dei terreni, cui segue la pro-

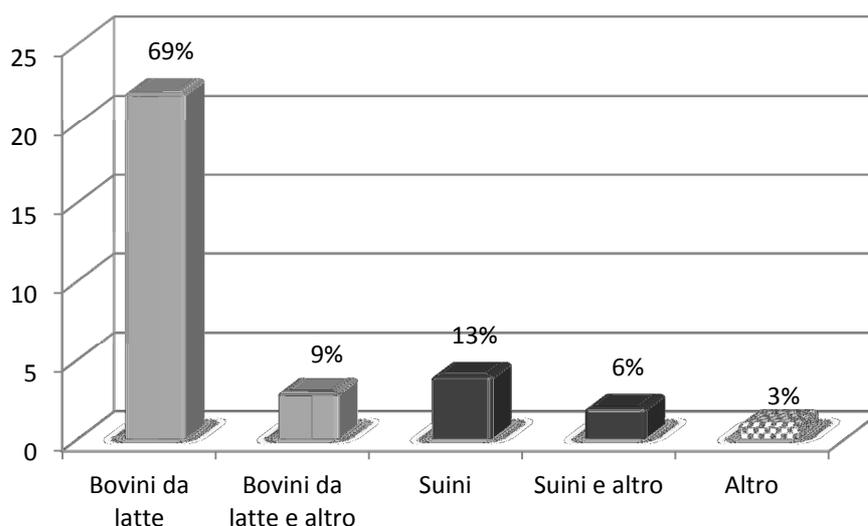
duzione di foraggio (46,3%), anch'essa in esclusiva o abbinata ad altre produzioni. I restanti orientamenti produttivi sono adottati da un numero esiguo di aziende.

Figura 3.4: Orientamenti produttivi adottati dalle aziende intervistate (n=41)



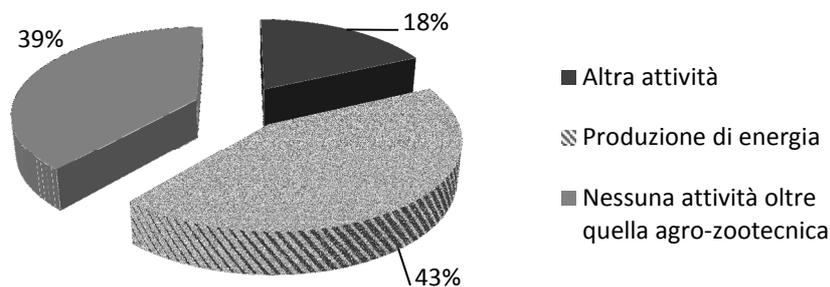
Come emerge dalla Figura 3.4, la produzione agricola maggiormente adottata dalle imprese del campione è quella cerealicola praticata dalle aziende sia in maniera esclusiva (39,0%) sia affiancata ad altre produzioni, in particolare modo a quella foraggera (43,9%). Il 72,7% degli agricoltori intervistati possiede allevamenti, in via esclusiva o in combinazione a produzioni agricole. Il 68,8% degli allevatori possiede esclusivamente bovini da latte cui si aggiunge un 9,4% che vi affianca anche allevamenti di altro tipo. Il 12,5% alleva invece unicamente suini e il 6,3% suini e altro. Solo il 3,1% del campione possiede allevamenti di altro tipo, prevalentemente di avicoli.

Figura 3.5: Allevamenti presenti in azienda (n=32)



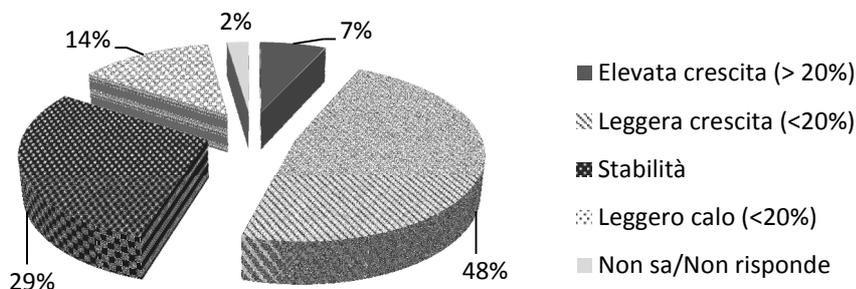
Per il 65,9% del campione intervistato l'orientamento produttivo che genera la quota maggiore di fatturato è costituito dalla zootecnia, per il 29,5% dai seminativi, per il 4,5% dalle colture arboree e legnose. Poiché le aziende che possiedono allevamenti sono il 72,7%, la discrepanza che si rileva con coloro che identificano nella zootecnia la principale fonte di guadagno (65,9%) è da imputarsi alla predominanza dell'agricoltura e non della zootecnia tra i business dell'azienda agricola.

Figura 3.6: Attività svolte in azienda e connesse a quella agricola (n=44)



Le attività connesse a quella agricola sono scarsamente esercitate dalle aziende che compongono il campione intervistato ad eccezione della produzione di energia rinnovabile presente nel 43,2% delle aziende (cfr. fig. 3.6). Questo business complementare sembrerebbe, inoltre, l'unico a destare l'interesse degli imprenditori, perché anche chi non l'ha avviato non solo non esclude di avviare questa attività in futuro, ma, in alcuni casi, ha dichiarato di aver già acquistato gli impianti necessari alla sua implementazione. Posizionandosi ai primi posti per redditività tra le possibili attività connesse a quella agricola, in diverse aziende la produzione di energia rinnovabile non si limita a integrare il reddito derivante dalle produzioni agricole aziendali, ma, con il passare degli anni, è diventata l'attività principale.

Figura 3.7: Prospettive economiche dell'azienda nei prossimi tre anni (n=44)



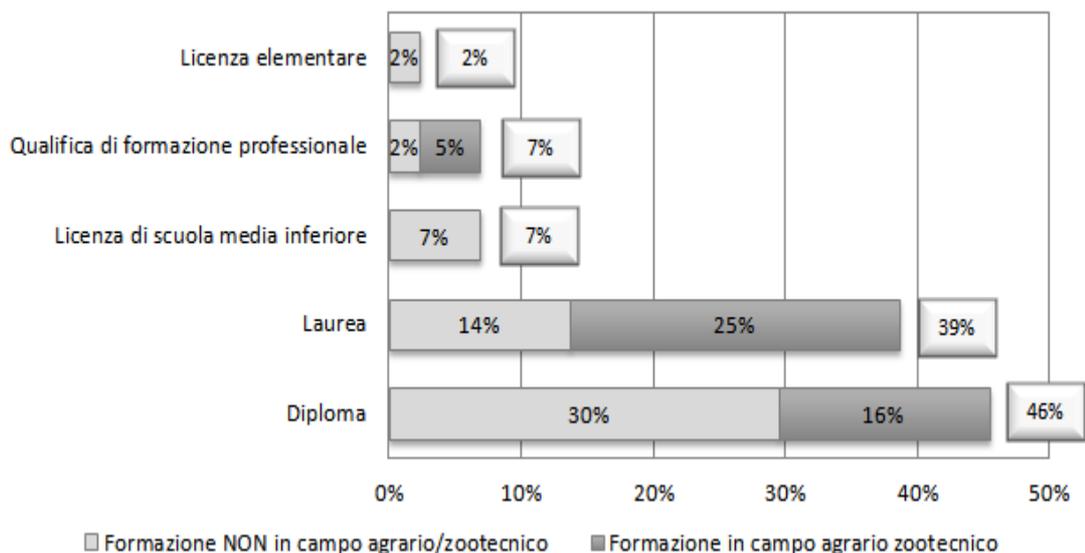
Interrogati sulle prospettive economiche di crescita dell'azienda nel prossimo triennio, gli imprenditori si mostrano generalmente positivi: il 6,8% dei rispondenti crede che vi sarà una crescita superiore al 20%, il 47,7% si attende una leggera crescita (inferiore al 20%), mentre il 29,5% prevede una situazione di sostanziale stabilità nel breve termine. Il 13,6% dei rispondenti, invece, teme che nei prossimi tre anni si possa verificare un leggero calo (pari a un massimo del 20%). Nessuna azienda prevede una diminuzione dei ricavi in misura superiore al 20%: se si escludono quindi i rispondenti che hanno stimato una leggera decrescita nei ricavi, l'84,1% del campione prevede una situazione di sostanziale stabilità o crescita economica (cfr. fig. 3.7).

4. L'imprenditore e la famiglia

L'età media degli imprenditori agricoli intervistati è di circa 49 anni e il 79,5% dei rispondenti è di sesso maschile. Il 77,3% degli imprenditori è coniugato e solo il 47,1% di essi ha un coniuge che lavora in azienda. Per quanto riguarda l'impegno lavorativo del coniuge, il 56,3% lavora in azienda a tempo pieno mentre il 43,8% part-time.

Per il 75% degli intervistati l'ubicazione dell'azienda coincide con la residenza e mediamente essa si trova a 3 km dal paese/città più vicino dotato dei servizi al cittadino essenziali. Per il 25% del campione che risiede in un luogo differente dall'ubicazione dell'azienda, mediamente, essa dista dall'abitazione circa 15 km.

Figura 4.1: Titolo di studio dell'imprenditore (n=44)

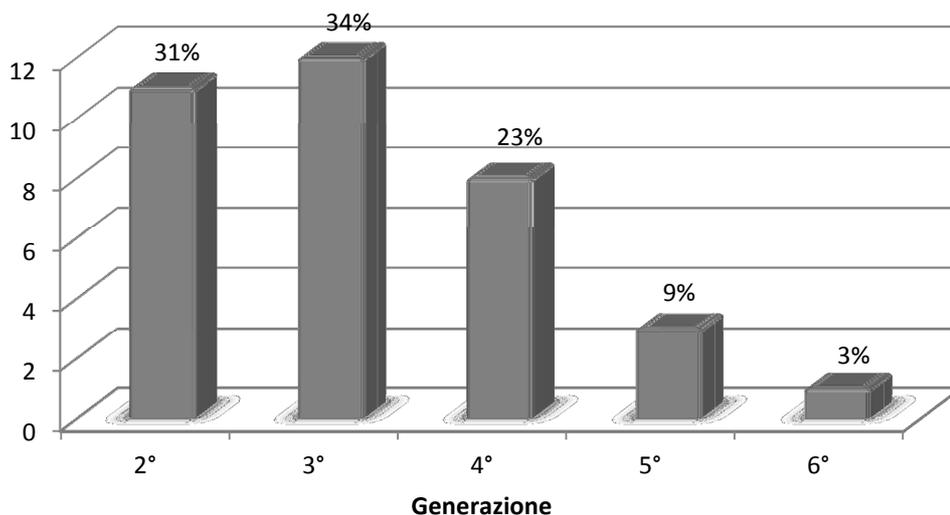


La distribuzione percentuale (cfr. fig. 4.1) suggerisce che la formazione, in particolar modo elevata ma anche specifica, sta diventando sempre più centrale nel settore: ben il 38,6% degli imprenditori è laureato. Il 25% del totale possiede una laurea in veterinaria o in scienze agrarie, mentre il 13,6% ha conseguito un altro titolo di studio. Il 45,5% degli intervistati è in possesso di un diploma, nel 15,9% dei casi (sul totale del campione) ottenuto presso l'istituto agrario, mentre il restante 29,5% ha conseguito la maturità in altri istituti. Circa il 7% degli imprenditori ha una formazione professionale, la medesima percentuale di chi è in possesso della licenza di scuola media inferiore. Solo il 2,3% del campione è in possesso della sola licenza elementare. In generale chi presenta titoli di studio meno elevati ha un'età media superiore ai 65 anni, mentre i diplomati e i laureati appartengono alla fascia 45-50 anni.

Il 93,2% del campione svolge la propria attività a tempo pieno e il 6,8% part-time; l'84,1% degli intervistati lavora solo all'interno della propria azienda, mentre il 15,9% svolge attività professionali anche altrove.

Il 79,5% degli imprenditori intervistati (35 persone) proviene da una famiglia di agricoltori e lavora nell'azienda di famiglia. Come si evince da Figura 4.2, la maggior parte di essi appartiene alla 2° (31,4%) o alla 3° (34,3%) generazione imprenditoriale, circa il 23% (8 imprenditori) rappresenta invece la 4° generazione.

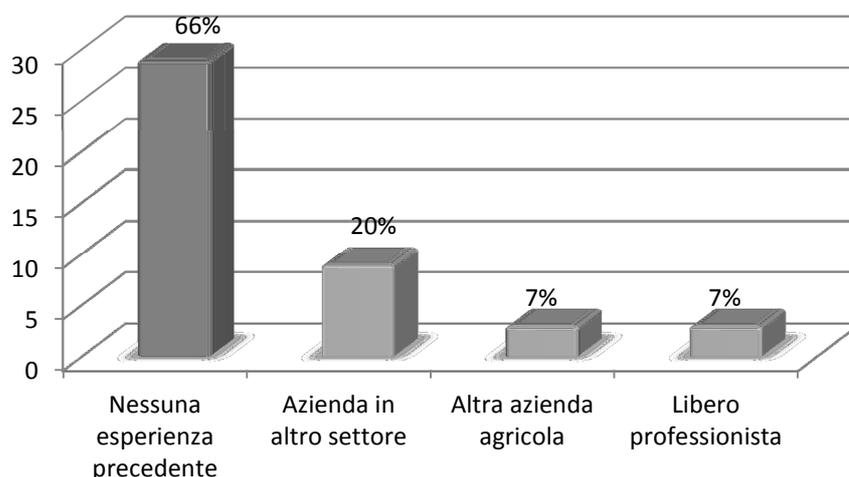
Figura 4.2: Generazione di appartenenza imprenditori provenienti da famiglia di agricoltori operanti nella stessa azienda (n=35)



Il 15,9% degli intervistati, pur provenendo da una famiglia di imprenditori agricoltori, attualmente lavora all'intero dell'azienda del coniuge o della famiglia del coniuge, mentre solo il 4,5% del campione ha cominciato l'attività senza avere alle spalle una famiglia già

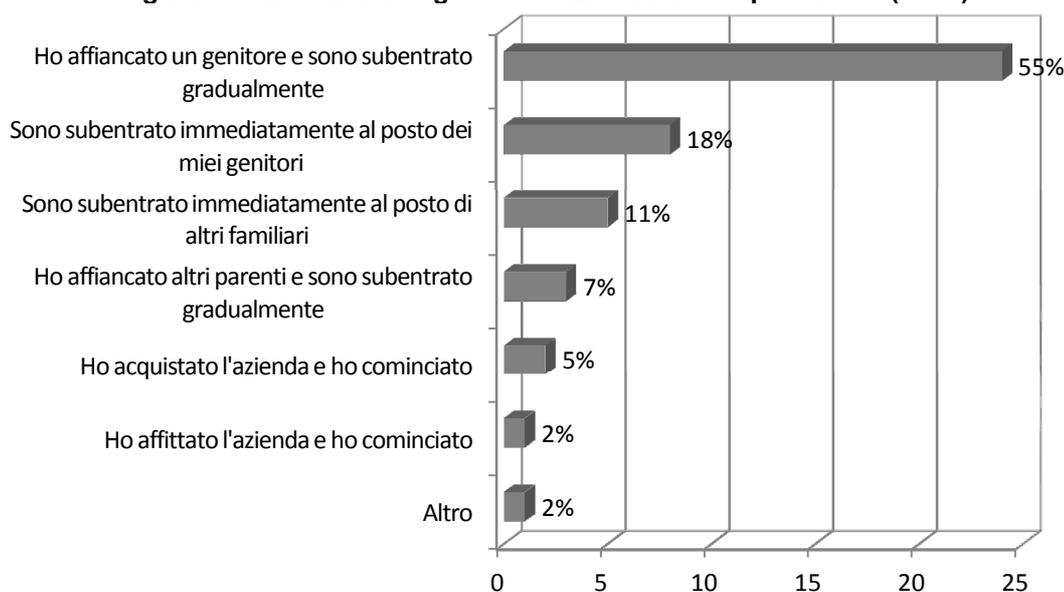
operante nel medesimo comparto. In questo caso gli intervistati solitamente hanno sostituito o affiancato il coniuge nella conduzione dell'impresa e solo in casi residuali hanno deciso di cominciare ad operare autonomamente nel settore.

Figura 4.3: Esperienze professionali precedenti dell'imprenditore (n=44)



È interessante osservare, dalla Figura 4.3, come il 65,9% degli intervistati non abbia svolto alcuna esperienza lavorativa al di fuori dell'azienda prima di assumerne la titolarità, ciò implica quindi che la maggior parte degli imprenditori agricoli ha iniziato a lavorare nell'impresa al termine o direttamente durante il corso degli studi. Circa un 20% del campione invece, ha ricoperto ruoli lavorativi in imprese estranee al settore agricolo.

Figura 4.4: Modalità di ingresso in azienda dell'imprenditore (n=44)



Circa un terzo degli imprenditori (29,6%) è subentrato immediatamente in azienda, nella maggior parte dei casi in seguito alla prematura scomparsa del genitore o familiare. Più della metà del campione, invece, ha affiancato un genitore (54,5%) o un parente (6,8%) prima di divenire titolare o socio dell'azienda (*cf.* fig. 4.4).

Questo dato si presta a una duplice lettura: da un lato suggerisce l'importanza delle conoscenze tacite che vengono trasmesse proprio in questo periodo, dall'altro, in caso di affiancamento prolungato, può anche significare una certa ritrosia a lasciare maggiori responsabilità al figlio o al parente. Mediamente, quando il subentro da parte dell'imprenditore intervistato non è stato immediato, gli anni che questo ha trascorso in azienda prima di assumerne la responsabilità sono circa 11.

In Figura 4.5 sono elencati una serie di fattori che possono aver spinto gli imprenditori agricoli ad intraprendere tale professione: a ciascuno di essi l'intervistato ha assegnato un punteggio da 1 a 5, dove 1 indica "per nulla importante" e 5 "molto importante".

Figura 4.5: Grado di importanza dei fattori che hanno contribuito a far scegliere la professione di imprenditore agricolo (44/44)

	Punteggio medio	Per nulla importante					Molto importante				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L'azienda era un patrimonio di famiglia di cui prendersi cura	4,20	9,09%	-	13,64%	15,91%	61,36%					
Avevo in me un'idea imprenditoriale che mi sembrava interessante	4,18	-	2,27%	20,45%	34,09%	43,18%					
Sono sempre vissuto in campagna, mi è parso uno sbocco logico	3,27	20,45%	11,36%	18,18%	20,45%	29,55%					
Mi piaceva l'idea di avere un contatto con la natura	3,05	15,91%	20,45%	22,73%	25,00%	15,91%					
C'era la possibilità di accedere a contributi pubblici interessanti	1,57	59,09%	27,27%	11,36%	2,27%	-					
Sono diventato agricoltore perché non avevo altre possibilità concrete	1,32	84,09%	6,82%	4,55%	2,27%	2,27%					

Il punteggio più elevato è associato alla volontà di proseguire con l'attività di famiglia, vista come un patrimonio da conservare, cui segue la volontà di sviluppare una propria idea imprenditoriale. Seppur in misura inferiore, il contatto con la natura e con l'ambiente in cui si è cresciuti, la campagna, sono altri fattori importanti che hanno condizionato gli intervistati nella scelta di intraprendere l'attività imprenditoriale. La possibilità di ottenere contributi economici per l'attività e la mancanza di opportunità lavorative alternative, invece, sono considerate dagli imprenditori scarsamente influenti sulla propria scelta professionale.

Una volta individuata la motivazione principale che ha spinto l'imprenditore ad intraprendere l'attività agricola si è cercato di capire quali sono le caratteristiche fondamentali per riuscire a svolgere in maniera efficace il proprio ruolo di imprenditore in questo settore.

Al primo posto con un punteggio medio che sfiora il massimo grado di importanza compare la motivazione e la volontà di riuscire nel proprio campo (4,77). Altrettanto utili, con punteggi medi attorno a 4, risultano la capacità di innovare, l'esperienza professionale maturata nel settore, una buona istruzione superiore, il costante aggiornamento sulle normative, il possesso di buone competenze amministrative, gestionali e fiscali, la conoscenza approfondita dei mercati agricoli, il possesso diretto dei terreni e la disponibilità di risorse economiche per finanziare lo sviluppo dell'impresa.

Figura 4.6: Grado di importanza di alcuni fattori nello svolgimento dell'attività agricola (n=44)

	Punteggio medio	Per nulla importante					Molto importante				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Avere forti motivazioni e una grande volontà di riuscire	4,77	-	-	4,55%	13,64%	81,82%					
Avere idee innovative, grande curiosità, apertura al nuovo	4,34	-	2,27%	13,64%	31,82%	52,27%					
Avere una grande esperienza professionale all'interno del settore	4,32	-	4,55%	9,09%	36,36%	50,00%					
Avere un buon livello di istruzione e cultura superiore	4,07		4,55%	11,36%	56,82%	27,27%					
Saper cogliere velocemente le opportunità offerte dalle normative	4,05	2,27%	2,27%	22,73%	34,09%	38,64%					
Avere ottime competenze amministrative, fiscali e gestionali	4,00	2,27%	4,55%	22,73%	31,82%	38,64%					
Conoscere approfonditamente le dinamiche dei mercati agricoli	4,00	-	2,27%	27,27%	38,64%	31,82%					
Avere direttamente la proprietà della terra che lavoro	3,98	6,82%	6,82%	18,18%	18,18%	50,00%					
Possesso di cospicui capitali per finanziare lo sviluppo	3,93	4,55%	-	27,27%	34,09%	34,09%					
Conoscere i regolamenti comunitari per accedere ai finanziamenti	3,66	6,82%	9,09%	22,73%	34,09%	27,27%					
Essere capace di ottenere aiuti e finanziamenti pubblici	3,52	11,36%	9,09%	27,27%	20,45%	31,82%					
Avere una specifica formazione tecnica nel settore	3,50	2,27%	15,91%	36,36%	20,45%	25,00%					
Avere buone competenze informatiche	3,41	6,82%	11,36%	34,09%	29,55%	18,18%					
Poter contare sul lavoro manuale dei membri della mia famiglia	3,16	20,45%	11,36%	22,73%	22,73%	22,73%					
Avere buone capacità di gestione dei clienti	3,02	11,36%	27,27%	22,73%	25,00%	13,64%					
Conoscere le lingue straniere	2,86	13,64%	20,45%	43,18%	11,36%	11,36%					

Agli imprenditori è stato poi chiesto di attribuire un punteggio ad alcune problematiche connesse allo svolgimento dell'attività.

Figura 4.7: Grado di importanza di alcune problematiche riscontrabili in un'azienda agricola (n=44)

	Punteggio medio	Per nulla importante					Molto importante				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Problematiche gestionali, fiscali, amministrative	4,11	2,27%	-	18,18%	43,18%	36,36%					
Venir meno, in futuro, del sostegno dato dalla P.A.C.	3,93	9,09%	6,82%	13,64%	22,73%	47,73%					
Difficile reperibilità di manodopera qualificata	3,80	4,55%	11,36%	20,45%	27,27%	36,36%					
Difficile accesso al credito e/o problemi di liquidità finanziaria	3,77	4,55%	11,36%	22,73%	25,00%	36,36%					
Insufficiente grado di formazione del personale	2,98	11,36%	31,82%	18,18%	25,00%	13,64%					
Scarsa conoscenza del mercato finale (alimentare)	2,95	15,91%	25,00%	25,00%	15,91%	18,18%					
Rapporto sempre più problematico con i clienti	2,36	34,09%	20,45%	27,27%	11,36%	6,82%					

Osservando la Figura 4.7 è possibile notare che le potenziali difficoltà e le problematiche proposte, sono risultate quasi tutte importanti. Tuttavia, le problematiche gestionali, fiscali ed amministrative costituiscono, per gli intervistati, le difficoltà più sentite nella conduzione dell'azienda (4,11). In tale ambito ricadono anche tutta una serie di criticità, da parte di alcuni intervistati, a interfacciarsi con enti aventi funzioni di affiancamento e supporto al mondo delle imprese agricole, cui si imputa un'elevata burocratizzazione che, in taluni casi, può scoraggiare i giovani all'ingresso nel settore.

Inoltre, anche il venir meno in futuro del sostegno dato dalla P.A.C. – negli ultimi tre anni ben il 70,5% del campione ha usufruito di contributi pubblici regionali, nazionali od europei, inclusi quindi i fondi stanziati dalla P.A.C – potrebbe comportare una serie di difficoltà all'interno del settore, come dimostra il punteggio elevato assegnato a tale opzione (3,93).

La difficile reperibilità di manodopera qualificata, invece, è una problematica legata soprattutto al fatto che, anche in ambito agricolo, l'automazione meccanica dei processi è preponderante, rendendo quindi maggiormente necessario personale qualificato capace di utilizzare i macchinari rispetto a operatori in grado di svolgere semplici lavori manuali.

L'accesso al credito e la liquidità costituiscono, infine, altri due aspetti che preoccupano considerevolmente gli imprenditori, in quanto il settore richiede ingenti capitali sia per

l'attività in sé che per l'acquisto di macchinari ed anche per l'investimento e lo svolgimento di attività connesse all'agricoltura, quali gli impianti di produzione di energia rinnovabile.

All'interno del campione analizzato, specialmente là dove l'attività prevalente è costituita dall'allevamento di bovini da latte, le problematiche legate al rapporto con i clienti non sono invece molto rilevanti in quanto la maggior parte delle aziende si affida ai consorzi per la trasformazione o la vendita del latte.

5. La successione generazionale

28 Imprenditori (63,6% del totale), alla domanda "pensa che i suoi figli/familiari proseguiranno l'attività dell'azienda in futuro" hanno risposto affermativamente. Tra questi 17 hanno figli che operano già in azienda, 8 hanno figli di età inferiore ai 30 anni, che potrebbero essere impegnati in un percorso di studi. Solo 3 imprenditori che hanno risposto "sì" non hanno figli: si tratta in questi casi di imprenditori ancora giovani, con un'età compresa tra i 33 e i 42 anni, che dichiarano tutti di avere dei parenti operanti all'interno dell'azienda. In mancanza di figli la successione generazionale per questi imprenditori potrebbe avvenire per linee di parentela collaterale anziché diretta.

16 imprenditori dichiarano invece di non sapere se qualcuno proseguirà con l'attività aziendale, 7 di essi hanno figli in età scolare, un solo imprenditore ha figli adulti di cui uno operante in azienda. Nove imprenditori che sono incerti circa il futuro dell'azienda non hanno figli. Di questi otto hanno però almeno un familiare che opera in azienda, mentre uno solo non ha né figli né altri familiari che operano in azienda.

Considerando l'esiguità del campione è difficile estendere la riflessione alle imprese agricole operanti sull'intero territorio cremonese. In generale si può però dire che la maggior parte degli imprenditori intervistati è fiduciosa circa il verificarsi di una successione intra-familiare in azienda, indipendentemente dalla presenza o meno dei figli e dall'età di questi. Quasi tutti gli imprenditori che sono incerti sul subentro o meno in azienda da parte dei figli (per quasi tutti si tratta di figli molto giovani) o che non hanno ancora figli, hanno altri familiari che lavorano all'interno dell'impresa. Emerge un unico caso di imprenditore che non ha figli o altri familiari che lavorano all'interno dell'azienda, ma la giovane età dell'imprenditore fa ritenere che non si tratti di un'azienda che presenta problematicità dal punto di vista successorio.

Dei 28 imprenditori che ritengono che qualcuno della famiglia proseguirà l'attività dell'azienda in futuro (63,6% del campione) sono solo 13 coloro che conoscono con sicurezza chi prenderà il loro posto alla guida dell'azienda un domani.

Al momento dell'intervista 32 imprenditori hanno dei discendenti diretti, ma solo in 18 nuclei familiari vi è attualmente almeno uno dei figli già presente in azienda. In queste imprese il passaggio delle consegne è in corso nel 61,1% dei casi (11 aziende), nel 33,3% del campione (6 famiglie) non è ancora iniziato e solo per un imprenditore si è già concluso da un anno. I motivi per cui il passaggio delle consegne non sia una situazione al momento diffusa tra gli intervistati potrebbero essere molteplici: da una parte i figli sono ancora troppo piccoli o entrati da poco in azienda e quindi è troppo presto perché avvenga la successione imprenditoriale, dall'altra la convinzione dell'imprenditore a poter tuttora contribuire alla vita aziendale o ancora, infine, una certa ritrosia ad affidare eccessive responsabilità ai figli.

Molti giovani imprenditori agricoli cui è stata somministrata l'intervista hanno dichiarato che avere un genitore relativamente giovane e con mentalità aperta ha fatto sì che il passaggio generazionale si realizzasse in un clima molto positivo, in cui è stato dato spazio ai figli in azienda permettendo loro di avere maggiori responsabilità e di fare scelte importanti per il futuro aziendale.

A prescindere dall'attuale numero dei componenti della famiglia e dal numero di figli già attivi in azienda è stato chiesto a tutti gli intervistati quali criterio di scelta utilizzerebbe per designare il successore in caso di più figli interessati a questo ruolo. La soluzione preferita, auspicata da 17 imprenditori, risulta la gestione collegiale dell'azienda (38,6%), segue l'individuazione da parte dei fratelli di uno di loro che svolga questo ruolo, favorita da 6 intervistati (13,6%) e, come ultima soluzione, 3 preferenze (6,8%), la nomina da parte del genitore di uno dei figli a sua discrezione. È però importante rilevare che la maggior parte del campione (ben 18 imprenditori pari al 40,9% del campione) dichiara di non essersi ancora posto il problema. Questo perché 9 soggetti non hanno ancora eredi, 8 hanno figli in età scolare o comunque in formazione, mentre un imprenditore avendo 54 anni e un solo figlio non dovrebbe trovarsi nella situazione di più figli interessati all'azienda.

Si è successivamente chiesto agli imprenditori di assegnare un punteggio (da 1 a 5) relativamente ad alcuni fattori potenzialmente utili per preparare la nuova generazione al ruolo imprenditoriale (cfr. fig. 5.1).

L'affiancamento al genitore (4,73) è considerato dai rispondenti un fattore estremamente importante per preparare il subentro, cui segue l'esperienza maturata all'interno dell'azienda (4,57): entrambi i fattori citati sono associati al trasferimento delle conoscenze tacite. L'affiancamento al genitore, infatti, è sicuramente la modalità per non perdere la lunga esperienza da lui sviluppata nel corso di una vita e un'ottima palestra per preparare

il figlio ad affrontare le future difficoltà e il passaggio graduale di responsabilità. Non necessariamente però l'affiancamento deve protrarsi per un periodo molto prolungato, ma emerge distintamente come, in un settore dove le conoscenze tacite risultano essere particolarmente importanti, esso sia un fattore centrale per un efficace subentro in azienda. Anche chi è subentrato immediatamente in azienda, a causa della morte improvvisa di un genitore, ha risposto indicando come fondamentale l'affiancamento, poiché si è trovato a dover gestire l'azienda senza alcun tipo di riferimento.

Figura 5.1: Fattori utili per preparare il potenziale successore al ruolo imprenditoriale (n=44)

	Punteggio medio	Per nulla importante					Molto importante				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Affiancamento del genitore all'imprenditore entrante	4,73	-	-	6,82%	13,64%	79,55%					
Esperienza nel settore sviluppata all'interno dell'azienda	4,57	-	-	9,09%	25,00%	65,91%					
Corsi di studio e formazione specifica legata al settore	3,70	6,82%	6,82%	22,73%	36,36%	27,27%					
Passaggio delle quote proprietarie ai giovani, da parte della generazione precedente	3,50	6,82%	9,09%	36,36%	22,73%	25,00%					
Fare esperienza in altre aziende agricole	3,14	9,09%	22,73%	29,55%	22,73%	15,91%					
Fare esperienza in altre aziende di altri settori	2,84	18,18%	27,27%	22,73%	15,91%	15,91%					

Mediamente importanti, con valori medi compresi tra 3 e 4, la formazione specifica, il passaggio delle quote proprietarie e l'esperienza maturata in altre aziende agricole, mentre esperienze lavorative al di fuori del settore vengono considerate dai rispondenti scarsamente significative. In particolare, per quanto riguarda la formazione, sono i rispondenti in possesso di diplomi o lauree non strettamente legati al settore di riferimento a considerare il proprio titolo di studio non rilevante per la conduzione dell'azienda, ritenendo invece di assoluta preminenza l'esperienza acquisita sul campo. Per quanto riguarda il passaggio delle quote proprietarie, esso rappresenta un'investitura ufficiale e una dimostrazione di fiducia del padre verso la prole che si sente valorizzata per il lavoro svolto e investita di nuove responsabilità.

Si è cercato di capire se chi ritiene importante pianificare il passaggio delle consegne intende anche programmare la successione generazionale con una serie di tappe definite (*cfr.* fig. 5.2).

Figura 5.2: Importanza della pianificazione della successione imprenditoriale (n=44)

		Importanza della pianificazione formale del ricambio generazionale					
		<i>Per nulla importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Marginale</i>	<i>Abbastanza importante</i>	<i>Molto importante</i>	<i>Totale</i>
La successione avverrà in modo programmato?	<i>No</i>	2,27%	2,27%	6,81%	25,00%	9,09%	45,45%
	<i>Si</i>	-	-	2,27%	9,09%	38,63%	50,00%
	<i>Non sa</i>	-	-		4,54%	-	4,54%
	<i>Totale</i>	2,27%	2,27%	9,09%	38,63%	50,00%	100,00%

Il 50% del campione ritiene molto importante pianificare in modo formale la propria successione all'interno dell'impresa, abbastanza importante il 38,6% degli intervistati. In particolare modo il 38,6% considera la pianificazione fondamentale e dichiara al tempo stesso di voler programmare la successione. Contrasta leggermente, invece, quel 25% di imprenditori che pur ritenendo abbastanza importante la pianificazione formale del ricambio generazionale non intende attuarla quando sarà il momento. Si può pensare che chi non vuole programmare il ricambio generazionale veda il subentro come un passaggio naturale in cui il padre progressivamente cede il testimone al figlio, non sminuendo quindi l'importanza della pianificazione, ma semplicemente non ritenendo necessario formalizzare il passaggio delle consegne attraverso tappe precise, preferendo un percorso naturale in cui le decisioni in merito alla successione imprenditoriale saranno prese nel momento in cui se ne presenterà l'occasione.

Segmentando la domanda per età non sono emerse differenze tra gli intervistati over 50 e quelli invece under 50 (rispettivamente 22 imprenditori per ciascuna classe) per quanto riguarda l'intenzione di programmare formalmente il passaggio delle consegne: in entrambi i casi i sottocampioni si dividono equamente tra chi lo farà e chi invece non intende pianificarlo.

Sempre in ottica di pianificazione formale della successione generazionale si è voluto indagare, in caso vi siano più eredi, come si intendono dividere le quote di proprietà tra gli aventi diritto indipendentemente dal loro ruolo in azienda.

Figura 5.3: Modalità di suddivisione delle quote proprietarie dell'azienda in caso di più eredi (n=44)

Distribuite in parti uguali tra i membri della stessa generazione	36,36%
Trasmesse solo ai familiari che lavorano in azienda	11,36%
Altri modi	4,54%
Non sa ancora	47,72%

Anche in questo caso (*cf.* fig. 5.3) gli intervistati appaiono in generale poco preparati sull'argomento, in quanto poco meno della metà, 21 persone, il 47,7% del campione, non ha ancora deciso come comportarsi. Di questi 14 hanno meno di 50 anni e al momento dell'intervista non hanno ancora avuto figli o questi sono in età scolare; gli altri 7 intervistati invece che non hanno ancora pensato a una soluzione per le quote proprietarie hanno tutti più di 50 anni e degli eredi. Una discreta quota di imprenditori (16 pari a 36,4%) intende suddividere in parti uguali le quote di proprietà, mentre decisamente residuali appaiono altre soluzioni, compresa quella di trasmettere le quote proprietarie ai soli familiari che lavorano in azienda. Sebbene circa la metà degli intervistati ha già deciso come trasmettere le quote proprietarie, solo 8 imprenditori (18,2% del campione) hanno formalizzato questi criteri di suddivisione in forma scritta, attraverso atti giuridici quali lo statuto della società, i patti di famiglia o altri accordi.

Alla luce delle evidenze emerse in sede di intervista, la pianificazione della suddivisione futura delle quote proprietarie risulta abbastanza importante per gli intervistati, in quanto la prematura scomparsa dell'imprenditore, in assenza di dichiarazioni formali da parte dello stesso, potrebbe creare tensioni familiari tra i membri attivi in azienda e quelli non interessati e occupati in altre attività lavorative

L'equilibrio dei rapporti tra i membri della famiglia è talvolta labile e, con riferimento a testimonianze emerse in sede di intervista, i litigi tra fratelli possono provocare la disgregazione e il fallimento di aziende agricole. Risulta fondamentale quindi definire in anticipo i ruoli all'interno dell'impresa ed educare i figli al dialogo e alla cooperazione affinché i problemi che potranno sorgere in futuro, sia durante la vita dell'azienda che nella vita dei singoli componenti della famiglia, soprattutto se questi opereranno insieme nell'impresa, possano essere gestiti adeguatamente.

In generale, il campione ritiene importante consultarsi sulla pianificazione della successione imprenditoriale con i notai, i commercialisti e le associazioni di categoria, decisamente meno d'aiuto sulla questione, invece, gli avvocati. Attualmente, però, solo il 27% del campione (12 persone) si è già rivolto a dei consulenti, principalmente alle figure notarili e alle associazioni di categoria, per richiedere consigli in merito alla successione generazionale.

La possibilità inoltre che vi sia una politica di supporto (incentivi, servizi consulenziali, etc) per far sì che l'imprenditore non risulti impreparato ed, anzi, riesca a pianificare con successo il ricambio generazionale è considerata, mediamente (3,45 su un massimo di 5), abbastanza rilevante.

Nel caso in cui si presume che qualcuno della famiglia continui l'attività agricola ma non vi è ancora certezza, solo l'12,9% del sottocampione interessato – il campione esclude infatti coloro che hanno già individuato con esattezza il loro successore per cui la domanda non è pertinente – si dimostra possibilista nel considerare come successore una figura esterna alla famiglia, il 32,3% è invece contrario a coinvolgere nella proprietà persone non appartenenti alla famiglia. Tra coloro che hanno risposto positivamente alcuni hanno comunque dichiarato che coinvolgeranno nella gestione dell'azienda familiari "acquisiti", che non hanno quindi un vincolo di parentela, né in linea retta, né in linea collaterale, ma di affinità, come ad esempio il genero o la nuora. La maggior parte degli intervistati, però, 54,8% pari a 14 persone, dichiara di non aver mai valutato l'ipotesi e quindi di non essere in grado al momento di rispondere alla domanda. Nello specifico 7 imprenditori non hanno ancora figli per via della loro giovane età, 4 hanno figli in età scolare e verosimilmente sperano che in futuro qualcuno di loro si interessi all'azienda, 6 intervistati invece hanno figli già grandi e attivi in azienda: ciò significa probabilmente che non avendo ancora individuato un successore non escludono altre alternative come ad esempio un esterno.

Figura 5.4: Possibilità di accogliere come successore un soggetto non appartenente alla famiglia (n=31)

Si	12,90%
No	32,26%
Non sa	54,84%

Infine, viene chiesto, in caso di mancanza di successori nell'attività agricola, se l'azienda verrà venduta o affittata. Il campione è ridotto, anche in questo caso, a 31 imprenditori che al momento dell'intervista non sanno ancora chi succederà nel loro ruolo in azienda.

Figura 5.5: Prospettive per l'impresa in caso di mancanza di successori (n=31)

Vendere l'azienda	12,90%
Affittare i terreni e le strutture, cessando l'attività diretta	32,26%
Altro	35,48%
Non risponde	19,35%

Risultano molto alte le percentuali riferite alla possibilità di affittare i terreni a terzi (32,3%): questa modalità permette, infatti, di non perdere la proprietà dell'azienda che un domani, così facendo, potrebbe essere ancora gestita da familiari. La vendita dell'azienda appare invece un'alternativa decisamente poco considerata dagli imprenditori, opzionata da soli quattro rispondenti (12,9%). Un discreto numero di intervistati (11 persone pari al 35,48%)

preferisce sospendere al momento la valutazione: la motivazione risiede principalmente nella giovane età degli intervistati e di conseguenza dei figli di quest'ultimi (se presenti) che in molti casi ancora frequentano la scuola dell'obbligo. Altre 6 persone invece non rispondono alla domanda poiché avendo figli già attivi in azienda confidano che questi decidano di proseguire nell'attività di famiglia.

10. Considerazioni finali

L'analisi finora condotta permette di delineare alcune caratteristiche comuni agli intervistati. L'imprenditore agricolo cremonese, proprietario dei terreni su cui opera, proviene generalmente da una famiglia di agricoltori ed è subentrato nella titolarità dell'azienda dopo un affiancamento in media decennale a un genitore, senza aver mai maturato esperienze lavorative esterne. La scelta di intraprendere la professione di imprenditore agricolo è, in genere dettata da un interesse nel perpetuare l'azienda di famiglia nelle generazioni.

Al momento dell'intervista non sembrano emergere criticità che possano pregiudicare la successione generazionale intra-famigliare sul territorio cremonese: chi non ha figli generalmente è un imprenditore giovane, mentre i più anziani hanno solitamente almeno un figlio già attivo in azienda. Nei casi in cui si è rilevata l'assenza di eredi diretti, sono comunque già presenti in azienda altri familiari che potrebbero quindi continuare l'attività. Le ipotesi di considerare un successore non appartenente alla famiglia, così come la vendita o l'affitto a terzi in caso di mancanza di eredi interessati a proseguire nell'attività non sembrano quindi particolarmente fondate.

La pianificazione formale del ricambio generazionale è vissuta in maniera leggermente contraddittoria dagli intervistati: sebbene circa metà del campione dichiara di voler programmare la successione, ritenendola fondamentale, l'altra metà che non intende farlo reputa tuttavia discretamente importante questa operazione per la buona riuscita del ricambio generazionale. Al momento dell'indagine sono però pochi quelli che si stanno adoperando per stabilire regole scritte inerenti criteri formali di suddivisione delle quote proprietarie o che si stanno rivolgendo a dei consulenti per dei pareri tecnici in materia, preferendo quindi organizzare la successione in maniera autonoma.

In conclusione la composizione del campione, formato prevalentemente da agricoltori appartenenti all'A.N.G.A. (Associazione Nazionale Giovani Agricoltori), può aver in parte influenzato i risultati della ricerca a causa della relativa omogeneità anagrafica degli stessi (età media 49 anni). L'età degli intervistati, infatti, in un'indagine sulla successione generazionale, può condizionarne gli esiti, in quanto più il campione è giovane più è probabile che

non vi siano ancora figli e, quindi, successori che possano in futuro ricoprire il ruolo imprenditoriale, o nel caso in cui essi siano presenti è verosimile che questi stiano ancora studiando. Risulta invece decisamente più problematica la situazione in cui l'imprenditore, prossimo ormai alla pensione, non può contare su qualcuno che prosegua l'attività di famiglia. Poiché però gli imprenditori in età avanzata costituiscono una minoranza tra gli intervistati si potrebbe in futuro coinvolgere un numero maggiore di persone affinché il campione diventi più rappresentativo della popolazione imprenditoriale agricola cremonese. In questo modo si potrebbero quindi studiare nuove correlazioni tra le variabili che possono condizionare positivamente o negativamente il ricambio generazionale e verificare se il fenomeno della successione imprenditoriale a livello locale rifletta o meno quanto sta avvenendo a livello nazionale.

Bibliografia

1. Istat - “6° Censimento Generale dell’Agricoltura”, 2010.
2. Gallucci, C. e Gentile, G. “*La transizione generazionale nelle imprese familiari, primi risultati di un’indagine sul campo - Esperienze d’Impresa*”, Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali (Università di Salerno), 2006.
3. Carbone A., Corsi, A., e Sotte, F. “*Quali fattori influenzano il ricambio generazionale?*” in *Agriregionieuropa*, 2005.
4. Savarese E., Zaccarini Bonelli C. et.al., “*Le potenzialità del subentro in agricoltura su scala familiare in Italia*”, Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, Rete Rurale Nazionale, 2011.

COLLANA WORKING PAPER

Titoli pubblicati:

1. Fabio Antoldi, *Industrial districts in Italy caught between local tradition and global competition*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007
2. Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007
3. Fabio Antoldi e Alessandra Todisco, *The influence of social network in the diffusion of CSR practices among SMEs: an empirical survey in the Industrial Districts of Lombardy*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007
4. Antoldi Fabio, *Organizational development process of small to medium enterprises*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
5. Antoldi Fabio, *Management issues for small family business*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
6. Antoldi Fabio e Benedetto Cannatelli, *Managing the two dimensions of rationality in building strategic alliances among SMEs: the I-style experience in the furniture cluster of Brianza*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008
7. Daniele M. Ghezzi, *Entrepreneurial counterintuitive strategies for Operations and Global Supply Chain Management. A study of the Benetton Group*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
8. Daniele Cerrato e Donatella Depperu, *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
9. Elisa Capelletti, *La demografia imprenditoriale in provincia di Cremona dal 2001 al 2008*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
10. Osservatorio sull'Imprenditorialità Cremonese, *Focus Internazionalizzazione*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
11. Daniele M. Ghezzi, *Globalization strategic pathways of BRIC countries multinational companies*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
12. Elisa Capelletti, *La diffusione delle pratiche di Corporate Social Responsibility tra le imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010

13. Osservatorio sull'Imprenditorialità Cremonese, *Gli effetti della crisi sulle imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
14. Donatella Depperu e Alessandra Todisco, *Value creation in the fair trade chains*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale, n. 4/2010.
15. Gli effetti della crisi economica in provincia di Cremona, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2012.
16. Chiara Furlotti, Elisa Capelletti, e Silvia Gaiardi, *La successione generazionale nelle imprese agricole cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2013