****

**Identificazione dei punti di forza e di debolezza (in termini di abilità) delle metodologie di trasmissione della conoscenza delle PMI a conduzione familiare**

**Rapporto riassuntivo sui principali ostacoli e difficoltà nella formalizzazione e nel trasferimento della conoscenza fra le generazioni**

**Indice**

**L’“impresa familiare” nell’ambito dell’attività economica europea** *..…………..3*

*Una definizione europea dell’“impresa familiare” …………………………..……………………3*

*L’Incidenza dell’“impresa familiare” a livello europeo ………………………………………...4*

**Caratterizzazione dell’impresa familiare in Romania, Spagna, Francia**

**e Italia***……………………………………………………………….……………………………………………………………5*

*Caratterizzazione dell’“impresa familiare” in Cluj County – Romania – ………….……..5*

*Caratterizzazione dell’“impresa familiare in Bizkaia – Spagna –* ………………….………10

*Caratterizzazione dell’“impresa familiare” in Paca – Francia – ……………………………14*

*Characterization of family businesses in Veneto – Italia – …………………………………..18*

**Identificazione dei principali ostacoli alla formalizzazione e al trasferimento**

**di conoscenza fra le generazioni** *…………………………………………….………………………………21 Premessa………..……………………………………………………………………………………………………………..…21*

*La Trasmissione e le Generazioni …………………………………………………………………………22*

*Una Descrizione delle Generazioni..………………………………………………………………………22*

*Il conflitto generazionale: i nati nel “baby boom” Vs la Generazione Y………………...24*

*Chi sono?.... .............................................................................................................24*

*Management e le Generazioni …………….…………………………………………………………….. 26*

**Gli ostacoli alla formalizzazione al trasferimento della conoscenza nelle**

**imprese a conduzione familiare** *…………………………………………………………………..…….….29*

**Identificazione a livello transnazionale dei punti di forza e di debolezza delle metodologie dedicate alle PMI industriali a conduzione familiare**…………………………………………………*…………………………………………………………….33*

**Bibliografia***……………………………………………………………………………………………………………………38*

**L’“impresa familiare” nell’ambito dell’attività economica europea**

*Una definizione europea dell’“Impresa Familiare”*

Per essere utile la definizione deve essere semplice, chiara e di facile applicazione. Deve essere in grado di fornire dati statistici relativamente al settore e deve essere confrontabile tra i vari paesi. (definizione del Ministro del Commercio e dell’Industria finlandese nel 2006).

La definizione proposta recita (definizione del Ministro del Commercio e dell’Industria finlandese nel 2006):

Una impresa di qualsiasi dimensione è definita “familiare” se:

(1) Il diritto di prendere decisioni appartiene in prevalenza alla/alle persona/e che hanno fondato l’azienda o alla/alle persona/e che ha/hanno acquisito la maggioranza delle quote di capitale (loro o le rispettive mogli, i parenti, i figli o gli eredi diretti).

(2 ) Il diritto di prendere decisioni a maggioranza è indiretto o diretto.

(3) Almeno un rappresentante della famiglia o un consanguineo partecipa formalmente alla gestione dell’azienda.

(4) La persona che ha fondato o acquistato l’azienda (quota di capitale) o i loro familiari o discendenti possiedono il 25 per cento dei diritti di potere decisionale derivante dalle loro quote di capitale.

***L’Incidenza dell’“impresa familiare” a livello europeo***

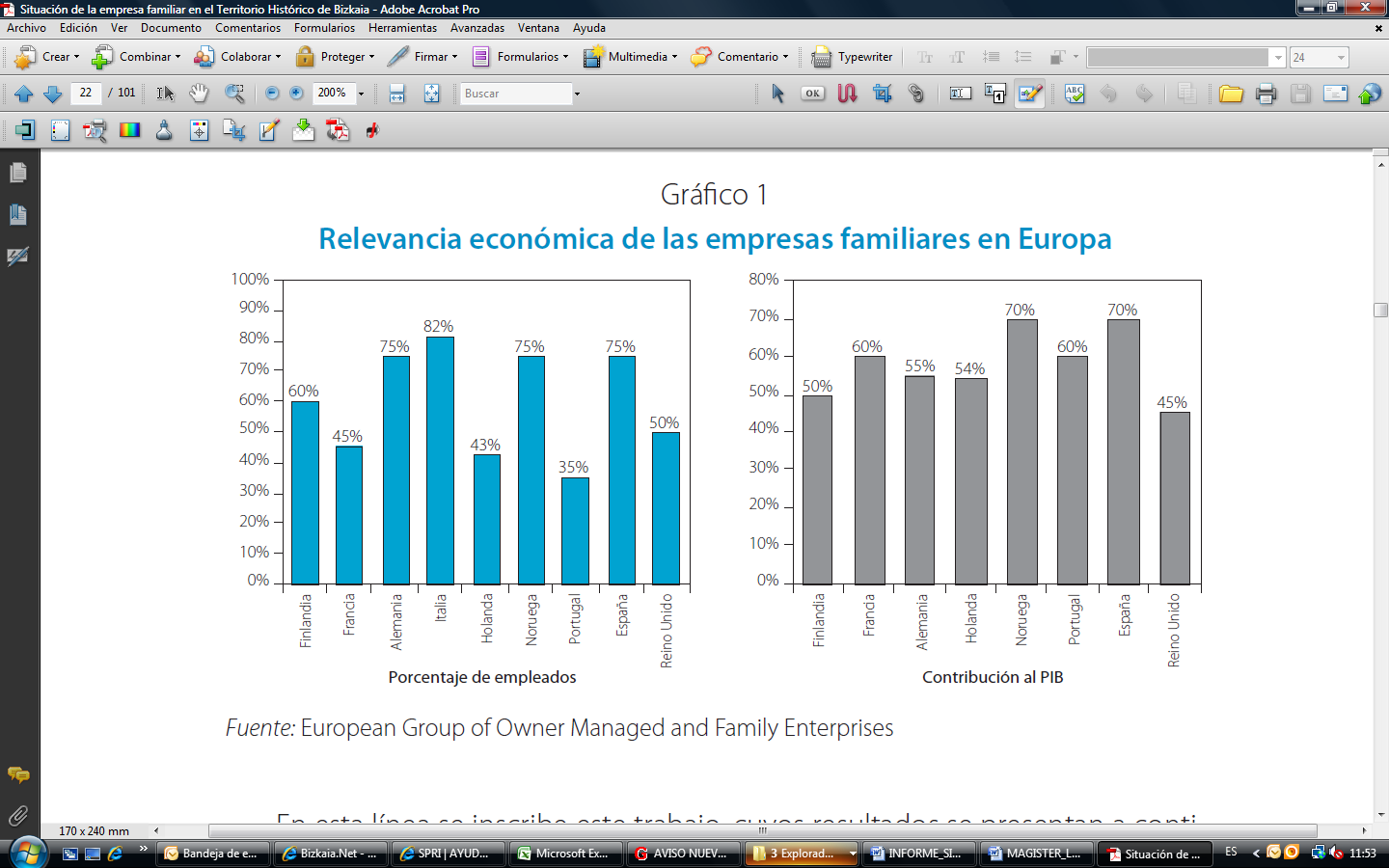
Attualmente, vi è un consenso generale sul significativo contributo che l’impresa familiare dà alla crescita e allo sviluppo economico. Il contributo di queste imprese alla creazione di posti di lavoro le rende un motore dell’economia europea.

Negli ultimi anni, l’impresa familiare ha visto un drammatico cambiamento nel suo sistema economico. Oltre a trovarsi di fronte alla sfida continua del passaggio generazionale, oggi le imprese familiari in Europa devono adattarsi ai cambiamenti del mercato dei capitali e alla crescente competizione nel mondo globalizzato.

Vi sono in Europa circa 17 milioni di imprese familiari, che rappresentano il 75% delle imprese totali.

• Impiegano 45 milioni di persone.  
• Rappresentano il 65% del PIL e dell’occupazione totale.  
• 25 grandi imprese europee su 100 sono di natura familiare.  
• Vi sono 200 imprese familiari fra le prime 1000 società europee.  
• Le imprese familiari rappresentano il 76% del totale in UK, il 70% Portogallo, il 75% in Spagna, il 67% in Svizzera, il 90% in Svezia, l’83% in Austria,il 69% in Belgio, il 93% in Germania, il 63% in Finlandia , il 61% in Francia e il 95% in Italia e nell’ Europa dell’Est.

*% Lavoratori Contributo al PIL*



*Gruppo Europeo delle Imprese possedute e gestite a livello familiare*

**Caratterizzazione dell’impresa familiare in Romania (Cluj County), Spagna (Biscay), Francia (Paca) e Italia, (Veneto).**

***Caratterizzazione dell’“impresa familiare” in Cluj County – Romania***

In Romania, fra il Dicembre 1990 e il Dicembre 2007, sono state registrate 439.993 imprese familiari unipersonali, valore che rappresenta oltre un quarto di tutte le registrazioni a livello nazionale (1.700.635) e più della metà delle piccole e medie imprese (PMI) (700,000) che operano nel mercato romeno.

La struttura delle attività economiche a livello nazionale che comprende la maggioranza delle imprese familiari e la seguente:

|  |  |
| --- | --- |
| **Attività nel quadro economico nazionale** | **Numero di addetti** |
| Agricoltura, caccia e foreste | 1.459.971 |
| Pesca e lavorazioni ittiche | 807 (solo maschi) |
| Industria mineraria | 558 |
| Industria manifatturiera | 26.501 |
| Fornitura di elettricità, gas, vapore e acqua calda | 161 (solo maschi) |
| Costruzioni | 102.715 |
| Commercio all’ingrosso e al minuto | 79.071 |
| Hotel e ristoranti | 2.046 |
| Trasporti, magazzinaggio e comunicazione | 29.111 |
| Intermediazione finanziaria | 896 |
| Beni immobili | 16.413 |
| Amministrazione pubblica e difesa | 116 (solo maschi) |
| Istruzione | 1.116 |
| Salute e assistenza sociale | 5.331 |
| Altre attività | 43.330 |

***Cluj County***

***Quadro generale***

Cluj County costituisce una parte della regione di Sviluppo Nord Ovest della Romania, si estende su un’area di 34.159 km² che rappresentano il 14.3% della superficie totale del Paese. La Regione comprende 6 contee (NUTS 3): Bihor, Bistrita-Nasaud, Cluj, Maramures, Satu Mare e Salaj. Nella Regione di Nord Ovest si trova il 12.6% della popolazione totale della Romania. Cluj County rappresenta una delle principali aree finanziarie e industriali della Regione.

Il costante sviluppo verificatosi negli anni recenti è dovuto a consistenti investimenti stranieri e all’insediamento di complessi industriali di natura sia pubblica che privata allocati particolarmente in prossimità di Cluj-Napoca.

Secondo le più recenti statistiche dell’Ufficio di Registrazione del Commercio quasi 51.000 imprese che rappresentano il 5% del totale delle registrazioni nella contea operano a Cluj. Un’altra statistica elaborata dallo stesso organismo registra 312 aziende attive nel settore metallurgico.

***Dimensioni***

La struttura imprenditoriale nella contea di Cluj County è rappresentata in gran prevalenza da PMI anche se vi è un significativo numero di grandi imprese che hanno più di 250 dipendenti e che operano sia nel settore industriale che in quello dei servizi. (La Banca di Transylvania occupava circa 5.500 dipendenti nel 2010, la Nokia Romania circa 3.000 e così via).

La più grande impresa operante nel settore metallurgico con circa 2600 dipendenti è situata nella città di Campia-Turzii. E’ sempre stata un grande complesso siderurgico, controllato dalla Mechel International Holdings Gmb, quale principale azionista.

Sul totale delle imprese attive circa il 3% sono di grandi dimensioni con oltre 250 dipendenti. Le rimanenti sono medie, piccole e micro imprese. Le medie e piccole imprese appartengono prevalentemente al settore metallurgico con una percentuale di micro imprese superiore al 20%.

In tutte le tipologie d’impresa negli ultimi anni il numero di dipendenti è diminuito a causa della crisi finanziaria.

***Anzianità d’impresa***

E’ importante capire che nessuna delle imprese private in Romania ha più di 21 anni. Durante il precedente regime tutte le imprese erano nazionalizzate e concentrate in grandi complessi industriali. Durante quel periodo nel settore metallurgico vi erano in Cluj County, due poli principali: il Campia -Turzii Complex che produceva fili, cavi, tubi, chiodi e così via e la Heavy Machinery Complex of Cluj-Napoca (CUG), che produceva grandi macchinari e altri prodotti metallurgici.

Dopo il 1989, Romania ha prodotto un considerevole sforzo per privatizzare le imprese statali, comprese quelle di grandi dimensioni, che sono state vendute tutte o in parte a investitori stranieri o nazionali. La maggioranza delle imprese private attuali comprese le PMI a conduzione familiare sono state create sullo scheletro dei grandi complessi industriali. In molti casi queste PMI hanno ereditato le tecniche di produzione e le apparecchiature “originali” che attualmente sono obsolete e antieconomiche, per cui la loro situazione è molto vulnerabile.

Di conseguenza queste imprese hanno bisogno di nuovi e innovativi sistemi per facilitare il trasferimento di conoscenza fra tutti gli operatori attivi in esse oltre che di sistemi di formazione professionale “on the job” e di formazione continua in modo da mantenerne la competitività.

***Occupazione***

L’economia della Cluj County si è spostata da una connotazione industriale a quella di un’economia basata sui servizi.

Prima del 2008 la disoccupazione si attestava sul 3%. Mano a mano che la crisi colpiva un numero crescente d’imprese la disoccupazione è salita al 6%. Nell’ultimo trimestre del 2010 il tasso di disoccupazione è calato al 4%.

Le imprese del settore metallurgico sono state tra le più colpite. Benché il declino del settore delle costruzioni fosse ancora più drammatico, le imprese metallurgiche sono state quelle che hanno maggiormente ridotto il loro personale per restare a galla.

Popolazione civile attiva in Cluj County: 330.000

Consistenza della forza lavoro a Luglio 2010: 192.555 persone

***Distribuzione settoriale***

Cluj County rappresenta una delle economie più dinamiche della Romania. E’una delle regioni con il più alto tasso d’investimenti stranieri. Inoltre in Cluj-Napoca si trova uno dei più importanti centri romeni di Servizi Informatici e Finanziari.

***Le principali industrie della contea sono:***

* Componenti meccanici;
* Lavorazione del legno;
* Vetreria;
* Farmaceutica e cosmetici;
* Lavorazione di generi alimentari;
* Industria tessile.

Sono anche sviluppate le industrie minerarie e l’estrazione del gas naturale.

La Metallurgia e i prodotti metallici rappresentano il 6.1% dell’economia locale.

***L’Export***

I beni che Cluj esporta comprendono: telefonia ed elettronica, carta e cartone, articoli di abbigliamento e accessori, maglieria, calzatura, ferro, acciaio, boiler, macchinari e apparecchiature meccaniche ed elettriche, arredamento.

Una strategia di successo per la sopravvivenza cui ha fatto ricorso la maggior parte delle fonderie di Cluj è stata quella di trovare appalti all’estero, soprattutto a livello di Unione Europea per ricevere pagamenti regolari in euro a fronte dei relativi contratti. La Camera di Commercio e Industria é stata coinvolta in questo sforzo sostenendo le imprese tramite l’organizzazione di sessioni di incontri e di missioni commerciali con potenziali partner stranieri.

Le imprese di Cluj sono abbastanza adattabili per quanto il loro livello tecnologico lo consenta e in grado di offrire ai loro clienti prodotti a prezzi convenienti. Ciò è possibile in quanto i salari del settore industriale sono bassi per cui i costi di produzione sono determinati soprattutto dai costi della tecnologia usata.

***Radicazione nel contesto***

Le PMI a conduzione familiare non hanno la capacità finanziaria e il know-how che sono necessari per installarsi all’estero. Un significativo numero di imprese particolarmente attive nel settore metallurgico sono state fondate da investitori esteri. La politica delle privatizzazioni in Romania punta ad attrarre gli investimenti esteri.

**Caratterizzazione dell’impresa familiare in *Bizkaia – Spagna -***

E’ da sottolineare che la maggioranza delle imprese operanti in Spagna è da considerare a conduzione familiare. Così, secondo alcune stime fornite dall’Instituto de Empresa Familiar, in Spagna vi sono attualmente circa 2.8 milioni di imprese a conduzione familiare (su un totale di 3.3 milioni) che contribuiscono al 70% del PIL totale del Paese e occupano quasi 13.5 milioni di persone (circa il 75% dell’ occupazione totale nel settore privato (Instituto de Empresa Familiar, 2007).

L’Instituto de Empresa Familiar stima che circa il 65% delle imprese a conduzione familiare siano di prima generazione, mentre il 25%, 9% e l’1% sono di seconda, terza o quarta (o ulteriore) generazione. L’Instituto de Empresa Familiar fornisce anche alcuni interessanti dati socio - economici su queste imprese a carattere familiare a esso associate (che rappresentano le più grandi e importanti imprese a conduzione familiare nell’economia spagnola). Così le 104 imprese a conduzione familiare associate all’Instituto rappresentano un 15% del PIL totale della Spagna, impiegano oltre 700.000 dipendenti, mentre il 60% delle imprese associate ha più di 1000 dipendenti. La distribuzione per settori di queste imprese associate è la seguente:

• Servizi 9%

• Manifatturiere 1%

• Cibi e Bevande 27%

• Costruzione 16%

• Media 7.5%

• Finanziarie e Assicurative 5%

• HORECA (ospitalità, ristorazione, intrattenimento)7%

***Bizkaia***

***Dimensioni***

La struttura imprenditoriale di Biscay è in gran parte costituita da piccole unità produttive (il 99.82%) e la stragrande maggioranza di queste sono a conduzione familiare. Il 91.71%% delle imprese analizzate sono piccole e medie imprese in cui lavorano tra i 10 e i 49 dipendenti. Le piccole e medie imprese, aventi invece tra i 10 e i 250 dipendenti, raggiungono il 99.17%. Le grandi imprese con più di 250 dipendenti non raggiungono l’ 1%.

Da queste percentuali è possibile dunque comprendere che l’influenza nella nostra economia delle imprese a conduzione familiare è più che importante.

***Anzianità d’impresa***

Il 73.80% delle imprese ha più di 10 anni. Vale a dire che circa i tre quarti delle imprese del campione esaminato risultano visibilmente essere inserite nella struttura imprenditoriale di Biscay. Tuttavia solo il 2% delle imprese a conduzione familiare ha più di 55 anni; ciò supporta l’idea generale che pochissime imprese vanno oltre il secondo cambiamento generazionale, mantenendo così il carattere familiare.

***Occupazione***

Il più grande contributo delle imprese a conduzione familiare in Biscay deriva da entità che sono già affermate nel mercato da più di 20 anni e che, parlando in termini generazionali, si trovano in un momento critico dal punto di vista del cambio di generazione. Queste sono le imprese con un più elevato rischio di perdere il loro carattere familiare, proprio quelle che offrono il maggiore contributo alla creazione di posti di lavori in Biscay.

***Distribuzione settoriale***

L’attività delle imprese a conduzione familiare è concentrata soprattutto in tre settori: “Industria estrattiva” col 36.65%, “ Costruzione” col 22.39% e "Produzione e distribuzione di gas, energia elettrica e acqua " col 16.25%. A una certa distanza vi sono altri tre settori che rappresentano rispettivamente il 5% delle imprese a conduzione familiare.

Questi sono i casi di “commercio, riparazione di autoveicoli, motocicli, e oggetti a uso personale e domestico”, l’Industria “Hotel”e “I’Intermediazione finanziaria”. Sono settori maturi con un basso livello tecnologico e innovativo e alcuni di loro mostrano un certo grado di fragilità strutturale o congiunturale.

Nel settore metalmeccanico la distribuzione delle imprese viene evidenziata nello schema successivo (Attività – Numero d’imprese):

*Industrie di metallurgia e Prima trasformazione 115*

*Prodotti metallici 468*

*Macchine e Attrezzature 329*

*Materiali elettronici ed elettrici 111*

*Trasporto di materiali 85*

*Servizi 132*

*Lavori di costruzione e installazioni 159*

***L’Export***

Meno del 20% delle imprese vendono i loro prodotti all’estero, in particolare solo il 18.6%. La quarta parte del fatturato delle imprese a conduzione familiare che esportano, proviene da vendite effettuate all’estero, più precisamente il 24.32%. Le imprese a conduzione familiare che esportano sono piccole imprese che, nonostante le loro dimensioni limitate, si sono impegnate nell’internazionalizzazione e nell’apertura a nuovi mercati. Queste imprese con una presenza internazionale si sono installate in Biscay da molti anni.

***Radicazione nel contesto***

Le imprese a conduzione familiare sono fortemente radicate in Biscay, dal momento che solo il 12% di esse intende trasferire l’azienda o parte di essa all’ estero.

Inoltre, il motivo principale per cui le imprese a conduzione familiare sono disposte a trasferire tutta o parte dell’azienda fuori da Biscay, deve essere inteso dal punto di vista della strategia di espansione dell’impresa (quasi il 50% dei casi). Questa strategia non sembra mettere in pericolo la continuità dell’azienda nel Territorio. Infatti, essa rappresenta una nuova fonte di produzione di ricchezza, a condizione che le sedi delle società continuino a rimanere in Bizkaia.

***Caratterizzazione dell’impresa familiare* *in Paca – France -***

L’importanza delle imprese a conduzione familiare nell’economia francese dipende ovviamente dalla definizione adottata (come illustrato di seguito).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fonte & Anno** | **Definizione** | **Incidenza** |
| FBN International (1) - 2007 | Maggioranza dei voti (diretta o indiretta e almeno il 25% delle imprese elencate) in mano al fondatore o alla persona che ha acquistato l’azienda o alle loro mogli, figli, genitori o loro parenti indiretti. Almeno un membro della famiglia fa parte del management dell’impresa. | ± 80% del numero totale delle imprese  49% dell’occupazione complessiva |
| PWC (2) – 2006 | Imprese dirette da una persona della famiglia che possiede tutte o parte delle quote. | 75% del numero totale delle medie imprese  20% del numero totale delle grandi imprese (3000 addetti o più) |

Fonti: (1) FBN International, “Family Business Monitor”, Luglio 2007

(2) Price Waterhouse Cooper, “ Enquête sur les entreprises familiales françaises », 2006

Per quanto riguarda la distribuzione dimensionale delle imprese a conduzione familiare, va sottolineato che esse non sono solo PMI, ma ne esistono anche di tutte le dimensioni.

Uno studio sulle 500 più grandi imprese private francesi nell’industria manifatturiera ha dimostrato che il numero di quelle a conduzione familiare è aumentato dal 47.6% del 1982 al 49.2% del 1993. Inoltre queste imprese a conduzione familiare rappresentano quasi il 49% e il 59% del turn-over, rispettivamente nel 1982 e nel 1992. Un altro studio, riguardante le imprese quotate nella borsa francese tra il 1994 e il 2000, ha rivelato che un terzo di queste era controllato dal fondatore e un altro terzo dagli eredi del fondatore.

***Paca***

***Dimensioni***

L’attività industriale e delle costruzioni di PACA (Provence Côte d’Azur) è principalmente costituita da PMI: circa 75 000 imprese (INSEE Survey 2008) cheQQQQ impiegano 282 214 persone e sono dislocate in 2 gruppi (vedi sotto).

Circa 1100 Imprese metallurgiche sono membri dell’IUMM (Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie) che è un sindacato specifico. Secondo i suoi dati, il personale delle imprese regionali è il seguente:

🞎 da 0 a 50 dipendenti 47%

🞎 da 51 a 100 dipendenti 23%

🞎 da 100 a 250 dipendenti 30%

Il 50% delle imprese impiega tra i 10 e i 40 lavoratori. Uno su due lavoratori appartiene a un’impresa con meno di 50 persone, così ci troviamo di fronte ad una struttura aziendale familiare.

***Anzianità d’impresa***

Le imprese più antiche (7%) sono state fondate nel 1945.

18% tra il 1946 e il 1975

19% tra il 1976 e il 1985

31% tra il 1986 e il 1995

25% tra il 1996 e il 2005

L’anzianità delle imprese è piuttosto elevata: una media di 25 anni. La maggior parte di esse è stata costituita durante gli ultimi 20 anni.

1 su 4 è stata creata prima del 1976. Il fatto che *il* 7% delle imprese metallurgiche abbia più di 60 anni, rafforza l’idea che una PMI non dura più di 2 o 3 generazioni.

***Distribuzione settoriale***

Il settore dell’industria metallurgica in PACA è principalmente concentrato in:

- Produzione metallurgica 46,3%

- Produzione di macchine 34%

- Fonderia 19%

Altri processi di produzione:

La maggior parte di queste imprese adatta la produzione: breve e di massa e fatta su misura e propone inoltre anche dei servizi in ambito specifico.

Più la dimensione dell’impresa diminuisce, tanto più essa si orienta su produzioni brevi o fatte su misura.

Nell’ambito dell’impresa a conduzione familiare i settori si concentrano soprattutto nei seguenti (INSEE Survey 2009):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Settori industriali dei metalli** | **Numero delle imprese** | **Numero dei dipendenti** |
| Industria estrattiva | 276 | 1 662 |
| Metallurgia e fabbricazione di prodotti di metallo | 1 548 | 14 563 |
| Altre industrie manifatturiere | 6 562 | 19 929 |
| Lavorazioni manifatturiere | 590 | 5 670 |
| Produzione cavi | 274 | 2 697 |
| Produzione & distribuzione di elettricità, gas e acqua | 1 159 | 11 512 |
| Settore delle costruzioni | 50 632 | 119 290 |

***L’Export:***

La maggioranza delle imprese metallurgiche sono subappaltatrici delle grandi società. Le loro attività sono quindi strettamente connesse. La globalizzazione e la delocalizzazione all’estero hanno inciso sia sulla grande impresa sia su chi acquisisce il subappalto.

***Radicazione nel contesto***

Le relazioni con le altre industrie della regione come le produttrici di macchinari per l’agricoltura, l’agroalimentare, l’industria nucleare, la petrolchimica, la chimica, l’edilizia, l’elettronica.... o con le imprese ad alta tecnologia (aeronautica e spaziale..) e la propensione all’export creano un legame fondamentale con l’economia regionale e fanno sì che si debba prestare interesse ai loro bisogni di abilità professionali.

Sono da sottolineare alcuni importanti fattori:

- L’invecchiamento della popolazione in età lavorativa e un consistente ricambio generazionale.

- La necessità di strutturare determinate aree di conoscenza, esperienza e know-how per trasferirle alle nuove generazioni.

- Dei rapidi cambiamenti nelle imprese in ambito sia tecnologico che organizzativo che rendono vulnerabili tanto le imprese quanto i lavoratori.

Se non saranno in grado di superare questi problemi la loro sopravvivenza sarà a rischio.

***Caratterizzazione dell’impresa familiare nel Veneto – Italy -***

La struttura industriale italiana comprende un grande numero di piccole e medie imprese a gestione familiare oltre ad alcune di grandi dimensioni (tra le famiglie più note Pirelli, Benetton, Agnelli – Fiat, Ferrero). La proprietà della maggior parte delle imprese italiane, anche quelle di grandi dimensioni, fa capo molto spesso a una sola famiglia, più o meno estesa. I suoi componenti generalmente prendono parte attiva alla gestione d’impresa. Inoltre le aziende italiane costituiscono una relazione gerarchica con uno stretto collegamento fra le proprietà e un controllo accentrato che le caratterizzano come “un gruppo di business piramidale”. Questi gruppi hanno generalmente al vertice una società familiare che mantiene il controllo diretto o indiretto delle aziende membri. Ciascuna società all’interno del gruppo rimane comunque indipendente dal punto di vista legale. Sono state proposte molte spiegazioni sull’esistenza di questi gruppi. La struttura sotto forma di gruppo consente alla società familiare di controllare un grande numero di attività con investimenti limitati. In tal modo la struttura di gruppo consente il ricorso a differenti leve finanziarie e alla diversificazione. Una ragione ulteriore per la formazione di gruppi è quella che essi consentono un mercato interno di capitali.

In generale, le imprese italiane sono esposte a una forte concorrenza competitiva ancora più che nel passato a causa della sfida della globalizzazione dei mercati. Esse sono cambiate straordinariamente. Ciò è dovuto ai problemi strutturali e fiscali, alla bassa flessibilità del mercato del lavoro, all’insufficiente competitività del mercato dei servizi, al mancato bilanciamento fra settori avanzati e settori tradizionali, non sufficientemente dinamici a livello globale, a investimenti inadeguati sia nel capitale umano sia nella ricerca, sia nello sviluppo tecnologico. Le attività sono prevalentemente concentrate nel nord dell’Italia rispetto al sud. In genere le imprese italiane sono di piccole dimensioni e crescono lentamente con bassa profittabilità. La loro tenuta sui mercati è di conseguenza a rischio.

***Veneto***

***Dimensioni***

**Lastruttura delle PMI nel nord Italia** evidenzia un considerevole numero di imprese familiari(circa l’ 80% con variazioni dipendenti dagli anni e dalle aree geografiche), una relativamente modesta complessità strategica (nella metà dei casi analizzati esiste solo una linea strategica di business e solo un’impresa su 10 ha più di 3 linee di attività), predomina fortemente una organizzazione di tipo funzionale (in circa il 70% delle imprese), ma talvolta con una implementazione di successo verso la struttura a matrice (nel 15-20% dei casi). La presenza di una Funzione di Controllo di Gestione non è ancora diffusa (circa nel 50%).

Nella maggioranza delle imprese (tra il 72% e il 97%) esiste un Consiglio di Amministrazione con una massiccia presenza dei membri della famiglia proprietaria. La presenza della famiglia condiziona ogni aspetto della *governance* in quanto in molti casi vengono ricoperte le funzioni di Presidente o di Amministratore Delegato (in genere in più della metà delle funzioni analizzate - con delle percentuali record dell’ 88 - queste cariche facevano capo a membri della famiglia), mentre ciò avviene molto meno nei casi di posizioni manageriali che richiedano conoscenze tecniche specifiche. Ad esempio il Responsabile della Finanza è un membro della famiglia soltanto in un caso su tre.

**La struttura imprenditoriale nel Veneto è** caratterizzata in gran prevalenza da un business familiare la cui storia è quella del fondatore. Questo tipo d’imprese si è sviluppato prevalentemente negli anni ‘60 e ’70 del 1900 a seguito della concomitanza di diversi fattori quali la propensione e il rischio, l’autoimprenditorialità di molti, la disponibilità di lavoratori esperti e di mercati in espansione. Il tessuto sociale del Veneto da parte sua ha contribuito al sostegno delle imprese fornendo opportunità d’istruzione, di acquisizione di formazione qualificata, unitamente a un basso livello di conflittualità sociale e a un modello familiare che si adattava ai bisogni del lavoro.

Vi sono attualmente nella Regione del Veneto circa 506.000 imprese delle quali il 95.5% sono PMI. Le imprese attive sono complessivamente 457.225 di cui 58.260 manifatturiere. Le imprese familiare sono suddivise nei differenti settori in questo modo: il 4% nell’alimentare, il 18% nella moda e nel design, il 14% nel legno e nel mobile, il 13% nella chimica e i materiali plastici, il 37% nelle lavorazioni dei metalli e il 14% in altre attività.

**Imprese attive suddivise per settore nel Veneto, 1° trimestre 2009 – 4° trimestre 2010**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *1st/2009* | *2st/2009* | *3st/2009* | *4st/2009* | *1st/2010* | *2st/2010* | *3st/2010* | *4st/2010* | *Var. betw. 4th/10* |
| *Agricoltura e pesca* | 82,418 | 82,288 | 82,042 | 81,353 | 79,89 | 79,952 | 79,737 | 79,07 | -2,282 |
| *Manifatturiero* | 60,378 | 60,09 | 59,69 | 59,166 | 58,661 | 58,62 | 58,481 | 58,26 | -906 |
| *Edilizia* | 75,677 | 75,709 | 75,646 | 75,211 | 74,485 | 74,711 | 74,763 | 74,566 | -645 |
| *Servizi* | 237,915 | 239,712 | 240,648 | 240,466 | 240,638 | 242,607 | 243,368 | 243,651 | 3,185 |
| *Altro* | 2,306 | 2,271 | 2,253 | 2,156 | 2,202 | 2,2 | 2,182 | 1,677 | -479 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Totale* | 458,694 | 460,07 | 460,279 | 458,352 | 455,876 | 458,09 | 458,531 | 457,224 | -1,127 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Totale escluse agricoltura e pesca* | 376,276 | 377,782 | 378,237 | 376,999 | 375,986 | 378,138 | 378,794 | 378,154 | 1,155 |

I cambiamenti verificatesi fra il 2002 e il 2009 nella struttura patrimoniale delle aziende riflettono la sempre crescente influenza delle società a responsabilità limitata a sfavore delle imprese a conduzione familiare. Le imprese attive suddivise secondo la dimensione del capitale sociale sono così classificate:

|  |  |
| --- | --- |
| Senza capitale sociale | 263,643 |
| Fino a 10 mill. Euro | 59,921 |
| Da 10 a 25 | 76,179 |
| Da 25 a 100 | 37,316 |
| Da 100 a 500 | 12,966 |
| >500 | 8,327 |

Il processo d’internazionalizzazione ha avuto due tipi di conseguenze: pochi settori sono stati interessati da processi di concentrazione per mezzo di fusioni e acquisizioni dando origine a imprese di medie o larghe dimensioni mentre altre hanno spostato il focus competitivo dalla singola azienda alle catene di produzione. In un’economia caratterizzata da imprese a carattere familiare di piccola e media dimensione la struttura di “gruppo” ha consentito delle soluzioni di natura organizzativa volte a gestire una significativa crescita dimensionale. I “gruppi” rappresentano una tipologia di organizzazione che consente una crescita dimensionale, il reperimento di risorse e metodi di finanziamento mantenendo nel contempo il diritto di controllo esclusivo. La famiglia diminuisce la propria quota e coinvolge dei finanziatori esterni senza dar loro l’opportunità di incidere sulla sua filosofia manageriale. Le piccole e medie imprese a conduzione familiare rappresentano un gruppo numeroso e largamente diffuso della Regione del Veneto. Le società appartenenti a un gruppo, con la distinzione fra società madre e filiali rappresentano il 18.5% del totale, col 6.5% di società madre e il 12.2% di filiali. Nel 54% dei casi il partner di riferimento rappresenta anche la società leader sulla quale sono incentrate le attività “core”, mentre nel rimanente 46% di società la leadership è attribuita a un’altra persona. Ciò significa che quasi le metà delle società ha sperimentato un processo di trasferimento della leadership imprenditoriale.

Identificazione dei principali ostacoli alla formalizzazione e al trasferimento di conoscenza tra le generazioni.

***Premessa***

Il progressivo invecchiamento della popolazione in età lavorativa, la difficoltà della trasmissione della conoscenza professionale e i continui cambiamenti che avvengono nelle aziende (l’introduzione delle nuove tecnologie così come la crescente uscita per pensionamento dei lavoratori più anziani) rappresentano alcuni degli elementi che hanno reso sempre più importante la gestione della conoscenza (knowledge management) nell’impresa.

Fra il 2000 e il 2025, la popolazione in Francia aumenterà del 9% (+ 4 milioni). Gli anziani oltre gli 80 anni passeranno da 2.7 milioni in 2000 a 4 milioni nel 2020 a 6 milioni nel 2040. I sessantenni e oltre passeranno dal 21% nel 2005 al 25.3% in 2015 e al 31.1% nel 2030. **Questo trend causa una riduzione della popolazione in età lavorativa. Le proiezioni demografiche evidenziano la graduale riduzione della fascia di età fra i 20 e 59 anni.** Dopo 50 anni di stabilità **¶** (53.7% nel 1950, 53.8 % nel 2000), questa fascia di età ha avuto un leggero incremento fino al 2005 (54.3%). Secondo una pubblicazione intitolata “ Projection de la population active à l’horizon 2050” di INSEE Première (2001), n°762, marzo, il decremento potrebbe raggiungere il 51.5% in 2015, 48.9 % nel 2025 e il 44.8 % nel 2050.

La popolazione in Francia ha avuto questi cambiamenti a partire dal 2007: carenza di lavoratori giovani (- 800.000 per la fascia di età tra i 20 e i 29 anni sino al 2025) e di lavoratori esperti (- 1.6 milioni per la fascia di età tra i 30 e i 49 anni) e una sovrabbondanza di anziani (+ 3 milioni per la fascia di età tra i 50 e i 64 anni).

Conseguentemente le imprese incominciano ad essere a corto di lavoratori con esperienza nei quali si concentrano importanti conoscenze e che in più si avvicinano al pensionamento a fronte di una disponibilità di nuovi (o futuri) lavoratori che in genere hanno buone conoscenze teoriche ma mancano di esperienza, con la necessità di un processo di apprendimento rapido e flessibile alle nuove situazioni lavorative e in particolare all’organizzazione, alla cultura e alla struttura dell’azienda.

Tutto ciò rende necessario **trasmettere la conoscenza tra le generazioni**. La trasmissione della conoscenza, infatti rappresenta un importante contributo alla sopravvivenza, allo sviluppo e all’ incremento di competitività delle aziende nel presente contesto di cambiamento.

Questa analisi punta a collocare il problema della trasmissione intergenerazionale nel contesto organizzativo considerando il fatto che le differenti generazioni dovranno vivere e lavorare assieme, identificando gli ostacoli che si frappongono al trasferimento di conoscenza fra di esse.

***La trasmissione e le generazioni***

La trasmissione delle informazioni gioca un ruolo centrale nel formare la conoscenza umana. Alcune delle più complesse conoscenze che le persone acquisiscono - come i linguaggi o le norme culturali, i valori, le regole, le credenze … - si possono imparare soltanto da altre persone che a loro volta le avevano apprese dalle generazioni precedenti. In tal modo la conoscenza intergenerazionale rappresenta una dimensione del più ampio concetto delle relazioni intergenerazionali. Il termine relazioni intergenerazionali descrive un ampio intervallo di percorsi di interazioni fra gli individui o le generazioni. Il termine è anche frequentemente usato per descrivere i comportamenti che coinvolgono giovani e anziani nella società nel suo complesso senza o con rapporti di parentela (per esempio tra quelli delle generazioni più anziane come genitori e nonni e quelle delle generazioni più giovani come figli e nipoti). La presenza della trasmissione intergenerazionale ha forti implicazioni sia nella politica pubblica che nella politica economica.

***Descrizione delle generazioni***

I sociologi hanno sempre prestato attenzione a come le generazioni si sviluppano nel tempo. Il concetto “generazione” viene usato per caratterizzare dei gruppi che evidenziano determinate caratteristiche di valori, di attitudini, di preferenze e di comportamenti. Come “generazione” s’intende un gruppo d’individui che in un dato contesto condividono la stessa storia e delle esperienze similari. Ogni generazione ha un suo distinto corredo di valori che viene sviluppato dall’ambiente sociale nei loro primi anni. Le varie generazioni hanno valori e convinzioni diverse nei riguardi della famiglia, della carriera, della conciliazione tra vita e lavoro, la formazione e lo sviluppo, la lealtà, i ruoli di genere, l’ambiente di lavoro e le aspettative dei capi. Definire le “generazioni” è di per sé una scienza imperfetta. A partire dalla Seconda Guerra Mondiale sono stati distinti cinque tipi di generazioni (Anne BOURHIS, 2006). I demografi le hanno definite sino a oggi:

* I “Veterani/Senior”, anziani nati prima del 1946
* I figli del “Baby Boom” nati tra il 1946 e il 1963
* La Generation X nata fra il 1964 e il 1977
* La Generation Y nata fra il 1978 e il 1992 e infine,
* La Generation Z nata dopo il 1993.

Esse condividono un certo numero di comportamenti e istanze dovute al fatto di avere la stessa età e di appartenere alla stessa epoca. Ciascuna ha differenti bisogni di comunicazione basati sulle caratteristiche del suo stile di vita, del suo modo di vestire e dei mezzi di comunicazione personale. Ogni generazione ha degli specifici valori, una sua visione dell’ambiente di lavoro e dell’attività da svolgere.

La tabella seguente mostra una breve descrizione delle 3 generazioni, basata sui lavori di Eisner (2005) e Dries, Pepermans & de Kerpel (2008).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Generazione**  **(nascita)** | **Esperienza Formativa** | **Valori generali/qualità** | **Valori del lavoro** |
| *Baby Boom*  *1946-1963* | *Prosperità post- bellica*  *Generazione numerosa,*  *Ogni cosa è possibile, prosperità* | *Lealtà, tolleranza, creatività, egocentrismo, ottimismo, idealismo* | *Dedizione al lavoro (workaholic” e “superwoman), innovatività, materialismo* |
| *Generazione X*  *1964-1977* | *Globalizzazione, crisi economica, bambino con le chiavi di casa, divorzi, ridimensionamento* | *Scetticismo, minore lealtà, individualismo, imprenditorialità, flessibilità* | *Materialismo, equilibrio, indipendenza, conciliazione vita -lavoro, divertimento, desiderio di costante confronto e ricompensa* |
| *Generazione Y*  *Dopo il 1978* | *Prosperità, incertezza, terrorismo, vita strutturata/vivere in casa,*  *internet, forte pressione sociale* | *Equilibrio, collettivismo, fiducia,*  *senso civico, apprendimento, norme condivise* | *Passione, pretesa di rispetto, lavorare per vivere, sfide, look per fare colpo, desiderio di immediato confronto e ricompensa.* |

Queste tre generazioni costituiscono la forza lavoro al momento attuale. Lo scopo del nostro lavoro è quello di focalizzarsi su due di queste generazioni: quella del “Baby Boom” e la Y. Possono le differenti generazioni nella realtà coesistere nello stesso posto di lavoro? E’ stato detto che la comprensione dei valori generazionali e come essi cambiano può aiutare le imprese e le organizzazioni a meglio gestirli nei loro cambiamenti e collegamenti. Considerare i valori e i comportamenti delle persone al momento attuale significa interessarsi a ciò che attiene specificatamente alle diverse generazioni e ai bisogni e alle aspettative che esse esprimono.

Molti studi indicano che la maggior parte dei conflitti generazionali deriva dalle differenze dei valori. Quando questa terza generazione entra in una forza lavoro già in fase di cambiamento, il conflitto è inevitabile.

***Conflitto età/vecchiaia: la “Baby Boom” Vs la “Generazione Y”***

***Chi sono?***

L’espressione “Generazione Y” indica le persone nate tra il 1980 e il 1992. Inventata nel 1993 dalla rivista “Advertising Age”, la “Generazione Y” indica quella seguente alla “Generazione X”. Altre definizioni vengono correntemente usate per indicare questa generazione. In particolare i suoi componenti vengono chiamati “Echo”in quanto la maggior pare di essi sono I figli del “Baby Boom” o anche “figli del millennio”. Gli americani usano anche l’espressione “Nativi Digitali” in quanto questi bambini sono nati contemporaneamente al computer o più semplicemente li indicano con il diminutivo “GenY” o “Yers”. Si riconosce alla Generazione Y una naturale predisposizione per tutto ciò che concerne le ICT per cui viene anche chiamata “E-Generazione”. In Francia la Generazione Y comprende circa 13 milioni di persone quasi il 21% della popolazione (INSEE – Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques). E’ la generazione più numerosa dopo quella del “Baby Boom”. Rappresenta il segmento in più rapida crescita della forza lavoro attuale. In una situazione di rimpiazzo della popolazione in età di pensionamento, l’analisi della Generazione Y è diventata essenziale per il futuro dell’attività lavorativa.

In genere I membri della Generazione Y hanno dei comportamenti individualistici, consumistici e “comportamenti zapping” (Laize, Pougnet, 2007). E’ molto importante e utile identificare le loro relazioni con il lavoro e le aziende. I figli del Baby Boom tendono a essere disciplinati, rispettosi della legge e dell’ordine ed amano la costanza e la coerenza. Questa generazione non ama il cambiamento. Essa ha fissato una specifica del ruolo di ciascuno dei suoi componenti e sul posto di lavoro si trova a suo agio con uno stile di management direttivo e di controllo. Mentre i figli del Baby Boom vivono per lavorare (per loro sono importanti la posizione nel lavoro e nel sociale, tendono ad essere ottimisti, ambiziosi e leali e credono nell’impiego per tutta la vita lavorativa, creando così il concetto di dedito/a al lavoro “workaholic” e “superwoman”), la Generazione Y lavora per vivere. La Generazione Y ha quindi cambiato dalle fondamenta questo stile di vita. Essa cerca il miglior equilibrio possibile fra vita privata e professionale, pronta – se ce n’è bisogno – a cambiare lavoro e residenza per mantenere questo equilibrio: “Per quel che mi riguarda il lavoro è ovviamente importante ma lo è anche la mia vita personale. Non mi importerebbe nulla del lavoro se non avessi trovato questo equilibrio”.

Questa è una delle caratteristiche della Generazione Y che è avida di novità; “Ciò che voglio è andare in giro alla ricerca del nuovo e non annoiarmi sul lavoro altrimenti lo abbandono”. Nella vita sia professionale sia privata gli appartenenti a questa generazione combattono contro la routine e vanno alla ricerca del nuovo per dare una risposta alle loro capacità di adattamento. Programmano di cercare dei lavori che offrano loro l’opportunità di imparare e di crescere. Queste caratteristiche dello stile di vita riguardano sia la sfera del privato che quella professionale. La Generazione Y è quella del cambiamento e non ha timore dell’incertezza legata a esso. Di conseguenza è difficile per questa generazione mantenersi fedele sia all’azienda che alle abitudini di consumo. Il cambiamento è una caratteristica di questa generazione che si può spiegare col contesto economico e sociale. “Essi creano il cambiamento variando sia il brand sia il lavoro. Essi prosperano nell’ambiguità e nell’incertezza – condizioni nelle quali i nati nel Baby Boom sono del tutto spaesati” (Chaminade, 2007). Alcune statistiche indicano che i “Gen Y’ers” cambieranno frequentemente lavoro. Essi hanno delle grandi aspettative verso i loro datori di lavoro. Cercano nuove sfide e non si spaventano di misurarsi con l’autorità. Vogliono un lavoro significativo e un solido percorso di apprendimento.

Essi non entrano del tutto impreparati nel mondo del lavoro. Ma possiedono già un buon livello di competenza in ambito informatico e di gestione imprenditoriale, ma si aspettano anche un riconoscimento per queste abilità. Escono dalla scuola con un’alta aspettativa di responsabilità e di carriera nel lavoro. Ma in un mercato del lavoro ristretto, si trovano in competizione con i nati nel Baby Boom per gli stessi lavori e carriere.

Essi concepiscono le relazioni umane per mezzo di strumenti informatici e digitali.

Si tratta di giovani che sono cresciuti con la diffusione dei computer. Nel complesso i media informatici rispondono ai bisogni di comunicazione istantanea della Generazione Y. Inoltre la Generazione Y ha un forte senso di identità di gruppo paragonabile alla tribù. La Generazione Y dice quello che pensa in maniera molto più diretta e spontanea dei suoi predecessori.

Il comportamento della Generazione Y può spesso essere così riassunto: “essi vogliono un lavoro che sia interessante, che si evolva e sia formativo, mentre rifiutano la routine, la noia e le restrizioni” (Laize, Pougnet, 2007). Secondo uno studio dell’APEC (Association pour l'Emploi des Cadres) nel 2009 il lavoro rappresenta per gli under 30 un valore che dà soddisfazione a livello personale. In questo studio alcuni intervistati hanno dichiarato: “Certamente io desidero un lavoro interessante – cioè importante per il mio benessere e quelli che credono che noi giovani non ce ne curiamo sono in errore”. “Io non sceglierò mai un lavoro che mi annoi, deve essere variato e mobile”. “Per quanto mi riguarda il lavoro non è la mia vita, ovviamente esso è importante ma tu pensi che qualcuno che non sia felice nella vita possa esserlo nel lavoro? Il tempo nel quale ciò che contava era solo il lavoro è terminato”.

Questa generazione ha una determinata concezione della vita e del rapporto col lavoro. In effetti il lavoro non è il solo punto di riferimento e l’unico valore nel loro universo; tutti accettano il concetto che il lavoro non è la sola fonte di soddisfazione e di benessere. Questo bisogno di libertà rende anche più aspra la relazione con gli anziani.

In relazione con il potere e l’indirizzo di gestione gli elementi sono anch’essi caratteristici. La Generazione Y è consapevole dell’importanza di impegnarsi nella vita professionale specialmente al suo inizio. Coerentemente essi esprimono in generale un profondo rispetto verso i loro superiori non a fronte della loro posizione gerarchica ma della loro competenza ed esperienza. Così non è raro osservare che questa generazione esprima apertamente e direttamente le sue critiche all’indirizzo di gestione. Si è pensato così che il rispetto di questa generazione per la gerarchia non sia un dato di fatto ma venga acquisito dalla sua esperienza nell’impresa nella misura in cui questa le consenta di considerarla legittimata. Essi insistono sul lavorare CON e non PER qualcuno.

Varie considerazioni vengono messe in luce da quanto espresso e si rapportano ai sistemi di gestione delle risorse umane nelle imprese. Così i problemi della selezione e dell’attrattività dell’impresa sono ancora essenziali, ma acquistano importanza quelli relativi alla gestione delle carriere e alle politiche formative.

***Il Management e le Generazioni***

A fronte della prevista carenza di forza lavoro le organizzazioni si troveranno sempre di più a far fronte a dei problemi nella selezione, nella gestione della intergenerazionalità (Anne Bourhis, 2006) e nella fidelizzazione dei dipendenti: “molto informata e naturalmente preparata alle nuove tecnologie questa generazione Y è senz’altro un’opportunità per le imprese. A fronte della sfida di rinnovare la loro forza lavoro – che in Francia raggiungerà il massimo tra il 2010 e il 2015 – i selezionatori si stanno lambiccando il cervello su come fare per assumerli e fidelizzarli”(Marine Relinger, 2008). Oggi il management delle società deve convertirsi a un nuovo stile adottando nuovi strumenti e nuove pratiche gestionali. Molti responsabili delle risorse umane ammettono di incontrare delle difficoltà nella gestione della forza lavoro giovane (Laize, Pougnet, 2007). In più si aggiunge oggi un nuovo elemento di diversità: il management dei gruppi multi-generazionali. Benché questi siano sempre esistiti i risultati della progettazione ne risentono se non vi è una adeguata percezione del comportamento dei membri del gruppo. **La sfida è quella di conciliare i comportamenti generazionali con i valori d’impresa in modo da creare la necessaria sinergia nella progettazione.**

Oggi I gruppi di progetto possono comprendere membri di quattro generazioni (anziani, nati nel Baby Boom, Generazione X, Generazione Y).

In altre parole, il riflettere sulle attese e I bisogni di questa generazione obbliga a un rinnovo dei sistemi di gestione delle risorse umane nell’impresa e a rendersi conto di quanto diventino essenziali la selezione, la fidelizzazione, la remunerazione e la pianificazione delle carriere di questo tipo di popolazione. Questa Generazione Y possiede molte caratteristiche e valori che consentono una migliore conoscenza e comprensione di come essa si rapporta al lavoro e all’impresa.

Su questo punto, nei circoli accademici si evidenzia un’emergenza nella scienza del management con la nascita di una nuova tendenza volta a favorire una tipologia di management all’interno dell’organizzazione più comprensiva nel rispondere alle aspettative dei dipendenti di tutte le generazioni. Questo elemento è interessante non solo in quanto va incontro alle aspirazioni della Generazione Y relativamente al desiderio di integrarsi e di acquistare la fiducia dei colleghi dell’impresa. I membri della Generazione Y hanno bisogno di avere una visione globale delle persone, dei progetti e dei sistemi di management che sono presenti nell’impresa. Questo punto è in accordo con ciò che questa generazione ricerca: autonomia ed essere trattata come persona responsabile. Per arrivare a questo è necessaria una completa conoscenza dell’organizzazione, delle sue figure chiave e di come essa agisce. Così questa ricerca di comprendere grazie ad una migliore informazione – una ricerca di fiducia e di rapporti sociali – rappresenta la richiesta di questa generazione e lo stile del management deve prenderne coscienza. Una delle motivazioni del lavoro in gruppo risiede nel fatto che un “Y” attribuisce grande importanza al fatto di essere in grado di imparare continuamente, elemento che si materializza durante gli scambi nell’ambito del gruppo. Questa generazione ama prendere parte a dei progetti che offrano delle possibilità di sviluppo. Si nota che la formazione rappresenta un sistema centrale nell’integrazione nelle nuove generazioni. Spesso questa generazione è vista come meno impegnata e meno motivata nel lavoro. Ma guardando le cose sotto un altro punto di vista si deve accettare l’idea che questa generazione è motivata in altra maniera. Così quelli che credono che essa sia meno impegnata sono in errore.

Secondo gli studi di Jacob e Harvey (2005), se ne deduce che è necessario un adattamento per tener conto delle differenze potenzialmente esistenti tra le generazioni dai punti di vista dell’investitura del management, del lavoro in sé, della produttività, dell’impegno gestionale, dello sviluppo professionale e della gestione dei conflitti.

La gestione della generazione Y obbliga ad attuare nell’impresa il management intergenerazionale, infatti vi sono in contemporanea nell’organizzazione le generazioni dei nati nel Baby Boom, la X e la Y. Così l’impegno dei manager è quello di prevenire i conflitti che possono sorgere fra le generazioni e di evitare la percezione di un trattamento diverso delle differenti generazioni.

Conseguentemente i sistemi di management devono essere orientati alla gestione della conoscenza e particolarmente ai problemi legati alla sua trasmissione. Le tecniche di “mentoring” o di “tutoring” saranno in grado di assicurare i rapporti fra queste generazioni. Diventa così importante il prepararsi a un nuovo comportamento manageriale. Questo spiega perché certe imprese sviluppino tecniche di “mentoring” o di “tutoring” in modo da conciliare queste generazioni e creare tra loro un legame sociale; specialmente quando i nati nel Baby Boom o gli “X” e gli “Y” sono chiamati a realizzarli. Le generazioni non devono essere viste in opposizione sistematica con l’organizzazione ed essere stigmatizzate ma sarà meglio adattare i sistemi di management in modo che facilitino i legami fra le diverse categorie.

Così, la trasmissione della conoscenza contribuisce allo sviluppo delle persone ed è legata alla dimensione della formazione e dell’aggiornamento permanente (lifelong learning – LLL) nelle organizzazioni. Ma la trasmissione di conoscenze e abilità o più esattamente lo sviluppo di esse, dipende dalle condizioni di lavoro, di gestione e di organizzazione. Migliori sono queste condizioni, maggiore sarà il relativo impatto. Le linee gestionali e organizzative adottate e l’essere consapevoli della molteplicità di conoscenze che esistono all’interno dell’impresa, rappresentano il primo passaggio per realizzare con successo la trasmissione e lo sviluppo di conoscenze e abilità. In aggiunta, un altro importante punto da considerare per raggiungere il successo nella trasmissione della conoscenza è il concetto bidirezionale: esso s’integra al lavoro di squadra, al clima lavorativo, al tempo, al coinvolgimento e all’impegno di tutti i dipendenti senza distinzione di età e d’anzianità. L’impresa non dovrà soltanto facilitare il trasferimento della conoscenza dai senior agli junior, ma questi ultimi a loro volta dovranno apprendere come trasferire e comunicare le loro conoscenze ai senior in modo ottimale. E’ imperativo trarre vantaggio dalla conoscenza individuale sia del giovane che dell’anziano e implementarla in modo che divenga conoscenza collettiva e conseguentemente innovazione di business. Il concetto di processo di apprendimento deve essere inteso come un’attività bidirezionale altrimenti non si realizza un effettivo trasferimento di conoscenza all’interno dell’impresa.

Dovranno essere condivisi non soltanto I diversi tipi di conoscenza ma anche i differenti metodi (o canali) utilizzati per lo scambio. Per esempio uno dei principali ostacoli che vede tutti d’accordo è quello di far sì che i nati nel Baby Boom parlino il linguaggio delle generazioni X e Y. Ciò significa che se i leader senior illustrano semplicemente ai loro successori il loro passato nell’impresa, il messaggio probabilmente cadrà nel vuoto. Invece le imprese dovranno spingere i dipendenti prima del pensionamento a utilizzare gli strumenti digitali come wiki, blog, messaggi e audio inseriti nella rete intranet della società. A questo punto può avvenire un cambiamento di ruolo, ossia che i lavoratori più giovani insegnino l’uso di questi strumenti ai colleghi anziani.

**Il successo finale di un gruppo multigenerazionale dipende dall’abilità di un “project manager” che sia in grado di condurre e animare il gruppo non soltanto nell’identificare ma anche nel conciliare queste differenze.**

***Ostacoli alla formalizzazione e al trasferimento della conoscenza nelle imprese a conduzione familiare***

Una PMI a conduzione familiare è caratterizzata da quanto la famiglia è presente nel business, fattore che può generare un maggiore o minore grado di tensioni o di conflitti interni dovuti all’intrecciarsi dei business e delle sensazioni emotive. I problemi fondamentali dei business familiari possono essere raggruppati in quattro aree che comprendono: la famiglia, la proprietà, il management, la successione e le competenze. Ciascuna di queste aree dà origine a delle sfide per le quali si deve trovare una soluzione.

**• Famiglia.** Possono sorgere dei problemi se all’interno dell’impresa non vi è una netta distinzione fra la famiglia e le relazioni a livello professionale con conseguenti tensioni e rivalità fra I membri della famiglia e col problema di ruoli che si sovrappongono. Questi conflitti familiari nascono prevalentemente dalla mancanza di strumenti come un appropriato sistema di governo quale un Protocollo Familiare e un Consiglio di Famiglia.

**• Proprietà.** L’avversione a perdere il controllo della proprietà nelle imprese familiari è uno dei fattori che il più delle volte condizionano la crescita dell’impresa e l’auto finanziamento. Questo problema deve essere messo in relazione alla mancanza di un Consiglio degli Azionisti e di un Consiglio di Amministrazione adeguati che consentano agli azionisti dell’impresa di essere appropriatamente rappresentati negli organi di supervisione e controllo.

**• Management.** Vi sono molte imprese a conduzione familiare nelle quali la struttura organizzativa non si è sufficientemente evoluta. Esse continuano a mantenere gli stessi modelli di sistemi organizzativi e di controllo della comunicazione e con un’impostazione individuale malgrado la crescita dell’impresa. E’ invece necessario formalizzare una organizzazione nella quale i compiti vengano identificati e definiti per mezzo di un adeguato sistema di comunicazione e una allocazione delle responsabilità e dei compiti di controllo. Inoltre nel contesto attuale le organizzazioni devono essere propense a un cambiamento continuo che richiede la modernizzazione e la professionalizzazione degli organi di controllo siano essi di natura familiare o meno.

**• Successione.** Per il fatto che il fondatore e in genere la persona che controlla il business, il che rappresenta la posizione di maggiore responsabilità nel dirigere e nell’esercitare la leadership nell’impresa, la successione risulta molto complessa. Il fattore più evidente è la resistenza da parte del fondatore di abbandonare la sua posizione. Ciò aumenta le tensioni che nell’ambito familiare si verificano fra genitori, fratelli e sorelle.

**• Conoscenza.** Molti business familiari sono delle PMI industriali con meno di 50 dipendenti dove il fondatore oltre a detenere tutta la conoscenza ha anche un’alta competenza tecnica necessarie per il buon andamento e la sopravvivenza dell’impresa che bisogna trasferire alle generazioni successive al momento del ritiro.

Ostacoli alla trasmissione della conoscenza:

La trasmissione di conoscenza favorisce e incoraggia lo sviluppo, la competitività, la professionalizzazione e l’adattabilità delle risorse umane nell’impresa. Oltre a ciò contribuisce attivamente allo sviluppo dei lavoratori, in particolare all’incremento di quelle “abilità pratiche” che non possono essere acquisite soltanto per mezzo della formazione e del’istruzione. La conoscenza è essenziale ma non è sufficiente. E’ fondamentale il “know – how” acquisito.

La globalizzazione economica favorisce la collocazione dell’industria europea nei segmenti di mercato a più alto valore aggiunto. A questo riguardo l’innovazione e una adeguata trasmissione di conoscenze ed esperienze nell’ambito dell’organizzazione familiare ricoprono un ruolo chiave.

Generalmente la trasmissione della conoscenza viene realizzata in maniera informale senza seguire una metodologia ed un sistema formalizzato. In altre parole la trasmissione viene fatta allo scopo di far fronte a dei problemi sporadici o delle situazioni specifiche nella singola impresa.

I business a carattere familiare non sono in genere in grado di sviluppare e mettere in pratica strumenti “ad hoc” per consentire la trasmissione di conoscenza. Di conseguenza ciò da origine all’ingaggio di specialisti permettendo la trasmissione di conoscenza a persone non appartenenti direttamente all’azienda. Conseguenza di questa pratica è che una volta che la conoscenza è stata trasmessa, il Know- how visto come conoscenza implicita generata di giorno in giorno dall’esperienza, viene perduto.

Ostacoli alla trasmissione di conoscenza:

**- Timore di fallimento:** ogni processo è associato a un concetto di sperimentazione con una certa entità di timore di fallimento se gli obiettivi desiderati non vengono raggiunti.

**- Come identificare le conoscenze chiave dell’impresa:** Come in ogni valutazione di conoscenza intellettuale è difficile attribuire un valore a un lavoro che abbia un forte contenuto intellettuale come la ricerca tecnologica o la conoscenza acquisita nel tempo.

- **Essere in grado di determinare il tempo necessario per la trasmissione** di una determinata conoscenza e di pianificarla in anticipo.

**- L’idea che la conoscenza sia potere:** édifficile superare l’idea diffusa che “la conoscenza è una fonte importante di potere nelle organizzazioni” e che quindi è meglio conservarla e non condividerla con altri.

**- Allineare la strategia e gli obiettivi dell’organizzazione con le opinioni dei lavoratori,** in modo che il processo di trasferimento avvenga in maniera naturale e che entrambe le parti lo ritengano comodo. Necessità di identificare le risorse umane in possesso di conoscenze strategiche nelle varie fasi del processo produttivo.

**- Mancanza di motivazione di alcuni lavoratori**. Questa situazione può essere fatale per la sopravvivenza dell’organizzazione.

- E’ necessario **colmare il divario fra le informazioni necessarie e quelle disponibili** (in genere le informazioni disponibiIi sono insufficienti o non formalizzate; la loro raccolta e conservazione richiede molto tempo e delle operazioni complesse).

- La conoscenza e il controllo delle **mansioni sono concentrat**i **nei livelli di vertice dell’organizzazione** (specialmentenelle piccole imprese a conduzione familiare dove il manager è anche il proprietario e il fondatore dell’ impresa).

- **Un’atmosfera sfavorevole alla comunicazione** e alla collaborazionetra il managemente i lavoratori.

- Il tempo **per implementare un’adeguata** strategia rispetto alle necessità della produzione.

- Problemi legati alla disponibilità di risorse finanziarie **(l’Informazione è costosa).**

- Necessità di identificare le risorse umane che posseggono le conoscenze strategiche nelle differenti fasi produttive .

- **Problemi legati all’ICT**, ad esempio se gli strumenti software e/o hardware non sono adatti per la raccolta e l’archiviazione delle informazioni necessarie.

- **Mancanza di personale** con le necessarie abilità per la raccolta e l’acquisizione formale delle informazioni.

- **Difficoltà nel trovare persone esperte nella comunicazione interpersonale**, così come nelle capacità di trasferire conoscenza, abilità e comportamenti.

- Difficoltà nel **favorire la cooperazione tra persone** con differenti ruoli, conoscenze e competenze.

- **Difficoltà nello scambiare le informazioni** quando esse siano considerate un prezioso strumento di potere a livello personale (grande protezione del proprio lavoro).

Allo scopo di contribuire alla soluzione di alcuni di questi problemi è bene tenere conto dei seguenti punti quando si voglia metta in pratica un modello generale di trasmissione della conoscenza:

* Identificare e selezionare la conoscenza critica all’interno/all’esterno dell’impresa. La sopravvivenza e la competitività di un’organizzazione dipende dalla sua conoscenza critica.

Si raccomanda di selezionare uno o due punti quando si vogliano attuare alcune delle tecniche utilizzate nella trasmissione della conoscenza.

* Creare una mappa della conoscenza (implicita ed esplicita).
* Ordinare e conservare le informazioni in spazi sia fisici che virtuali mediante un sistema di informazione che consenta una significativa raccolta non solo da fonti esterne ma anche interne.

Allo scopo di superare la resistenza di alcuni lavoratori a condividere le loro conoscenze, l’organizzazione deve riconoscere il contributo che essi forniscono al raggiungimento degli obiettivi dell’impresa in termini idi qualità. Oltre a ciò, i lavoratori non dovranno considerare i loro colleghi come rivali.

Identificazione transnazionale dei fattori chiave di forza e di debolezza (in termini di abilità) delle metodologie selezionate per le PMI familiari a vocazione industriale.

Sulla base del primo Report del progetto MAGISTER, RASSEGNA DI METODOLOGIE E STRUMENTI PER FORMALIZZARE LA CONOSCENZA NELLE PMI A CONDUZIONE FAMILIARE, nella seguente tabella sono riassunti punti di forza e di debolezza (in termini di abilità) delle Metodologie selezionate per il trasferimento di conoscenza nelle PMI familiari a vocazione industriale.

Metodi selezionati:

***1º- Revisione di Azioni.***

***2º- Pratiche di Action learning.***

***3º- Sperimentazioni Cross Ages (intergenerazionalità).***

***4º- Auto-confronto.***

***5º Coaching – mentoring***.

Punti di forza e di debolezza dei metodi selezionati:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***METODI*** | ***Forza*** | ***Debolezza*** |
| ***Pratiche di Action Learning*** | Il metodo promuove la comunicazione e la cooperazione, in maniera tale da coinvolgere tutti nel riconoscimento e nella risoluzione dei problemi, avendo perciò l’opportunità di testare, migliorare e accrescere costantemente le proprie abilità.  Fornisce l’abilità di acquisire, gestire e implementare la propria base di conoscenze per risolvere problemi e adattarsi ai trend di mercato.  Mantiene i livelli di performance dei processi, attraverso la focalizzazione sul miglioramento del rapporto uomo-performance.  Fornisce risposte rapide ai cambiamenti, anche quelli resi necessari dal contesto esterno.  Pervade l’intera catena di valore dell’organizzazione, attraverso la cultura del miglioramento continuo.  Valorizza la professionalità e la creatività delle risorse umane.  Gli step operativi sono realizzati da un gruppo composto da risorse di imprese diverse, che possono così condividere e scambiare esperienze.  La diagnosi può essere utilizzata per iniziare un’attività di trasferimento della conoscenza nell’azienda per la prima volta.  Tutte le persone dell’azienda possono prendere parte al processo, promuovendo il miglioramento continuo e dando l’opportunità di applicare le proprie abilità alla soluzione dei problemi comuni. | L’attuale cultura organizzativa considera la capacità di fare affari con efficienza come un valore fondamentale, piuttosto che la capacità di risolvere problemi o l’adattabilità e la capacità di partecipazione.  L’organizzazione attuale è strutturata per fornire performance efficienti, invece di favorire l’apprendimento permanente.  Un cambiamento radicale deve essere implementato, variando i compiti di routine per rafforzare i diversi ruoli passando da sistemi di controllo formali alla condivisione di informazioni.  Le pratiche di Action Learning sono state abbandonate per una graduale mancanza di sostegno da parte del top management, riluttante al cambiamento.  La metodologia può essere applicata soltanto nelle grandi aziende.  Il supporto ICT è di importanza vitale, ma lo strumento può non essere sufficientemente sviluppato nell’azienda.  L’Action learning può essere implementata solo se le attività sono caratterizzate da pratiche consolidate (stabilità), e di conseguenza non necessitano una supervisione costante.  Sembra un metodo che richiede troppo tempo per essere applicato nelle PMI e che crea difficoltà per l’implementazione nelle piccole aziende.  Sono necessarie risorse interne.  È necessario un esperto esterno per la diagnosi in azienda (dunque denaro a disposizione). |
| ***Cross Ages***  ***Sperimenta-zione Interge-***  ***nerazionale*** | Il metodo è basato sull’uguaglianza, sull’accesso aperto all’informazione, su un approccio gerarchico basso e su una cultura che incoraggi l’adattabilità e la partecipazione.  Permette lo sviluppo di una conoscenza approfondita e abilità avanzate.  Genera un più alto grado di coordinamento tra differenti settori di gestione del processo produttivo.  Permette agli individui di adattare il prodotto alle diverse tipologie di cliente e di posizionamento geografico.  Aiuta a definire meglio il processo produttivo, la misura della capacità produttiva, il layout dello stabilimento e le tecnologie.  Favorisce l’integrazione di differenti attività.  Costruisce una dinamica all’interno dell’azienda.  Il know-how sulle ICT. I “veterani” dell’azienda hanno quasi eliminato la paura per le nuove tecnologie.  I collegamenti tra generazioni che normalmente non interagiscono all’interno dell’azienda. Favorisce le relazioni tra lavoratori allo stesso livello.  Incoraggia l’auto-coordinamento tra diverse aree/dipartimenti con livelli di responsabilità differenti. | La mancanza di canali di comunicazione più veloci e meno basati sulla gerarchia.  La difficoltà di cooperare tra differenti settori produttivi.  Le strategie intergenerazionali non sono sviluppate a causa di barriere emergenti e di difficoltà sostanziali nello start-up operativo di nuovi sistemi.  Le strategie intergenerazionali possono essere sviluppate solo in un ambiente dinamico.  Le opportunità d’interazione non vengono valutate positivamente dalla direzione generale.  Nella cultura d’impresa c’è un legame troppo forte tra l’organizzazione attuale e l’idea di efficienza, e di conseguenza il motivo per cui ogni analisi o cambiamento sono considerati dannosi.  La difficoltà di trovare tutor volontari capaci di implementare una pedagogia attiva.  Le difficoltà nella trasmissione di conoscenza tra generazioni con culture diverse e differenti stili di vita.  La difficoltà a implementare la metodologia dato che i lavoratori con maggiore anzianità hanno normalmente un livello gerarchico superiore a quello dei più giovani. |
| ***Coaching– Mentoring*** | Questo metodo offre opportunità per lo sviluppo di abilità funzionali così come quelle relative al prodotto.  Esso migliora la qualità della vita del lavoratore, offrendogli la possibilità di condividere responsabilità, prendere decisioni insieme ed essere responsabili dei risultati.  Ottimizza il processo di selezione e di integrazione necessario alle aziende.  Favorisce l’utilizzo e la supervisione delle risorse sulla base di obiettivi e risultati da raggiungere. | Espone i partecipanti a una doppia autorità e questo genera confusione ed risulta frustrante.  Implica che I partecipanti abbiano buone abilità interpersonali e ricevano una formazione completa e adeguata.  Richiede molto tempo, incontri frequenti e sessioni per la risoluzione dei conflitti.  Il metodo non può funzionare se i partecipanti non lo comprendono e non scelgono relazioni basate sulla cooperazione invece che sulla conflittualità.  Richiede grandi sforzi per mantenere il bilanciamento di poteri.  Pone difficoltà nel fornire sostegno forte e coerente per l’intera durata del progetto.  Può essere implementato solo in organizzazioni con una dimensione notevole e attività di business diversificate.  I Manager più tradizionalisti sono riluttanti alla cessione di potere e autorità. |
| ***Action Reviews*** | Il metodo promuove un tipo di management che agevola la generazione di idee a qualsiasi livello dell’organizzazione, favorendo la possibilità di cogliere opportunità e di gestire situazioni inattese.  Promuove la flessibilità e l’abilità di reazione rapida ai cambiamenti nei bisogni dei clienti.  Focalizza l’attenzione sulla creazione di valore per il cliente.  Favorisce il lavoro di squadra e la cooperazione.  Valorizza l’implementazione pratica, mirata a un uso più efficace della conoscenza teorica.  Evidenzia I compiti specifici dei ruoli e la definizione di strutture all’interno dei processi, così come la gerarchia delle responsabilità a diversi livelli.  Aiuta a comprendere e misurare i processi correnti, così come a migliorare di conseguenza le performance dei medesimi.  Le parti interessate definiscono reciprocamente le proprie attività e raggiungono accordi congiunti in merito.  Garantisce un’attività di business di successo attraverso programmi di lavoro graduali e flussi informativi.  Molto utile nelle linee di produzione. | Il management ha un’attitudine critica rispetto a teorie che sostengono l’attuale bisogno delle organizzazioni ad essere più adattabili e flessibili al cambiamento.  Il metodo richiede un cambiamento nella cultura, nella pianificazione dei ruoli, nella filosofia di gestione e nei sistemi di informazione e riconoscimento, che non possono essere sostenuti.  Dimostra un’insufficiente integrazione con l’infrastruttura informativa trasversale ai diversi dipartimenti e funzioni.  È difficoltoso ottenere l’approvazione del top management focalizzato principalmente sulla riduzione dei costi piuttosto che sulla valorizzazione della competenza e dell’iniziativa.  Richiede risorse umane in grado di auto-gestirsi e di implementare strategie di orientamento per il raggiungimento degli obiettivi.  La metodologia manca di un approccio integrato verso la semplificazione, re-ingegnerizzazione e controllo dei processi di business.  Il principale bisogno di controllo non permette ai lavoratori in linea di avere la necessaria indipendenza e know-how, fondamentali per il loro lavoro.  Il metodo è difficilmente realizzabile sul momento perché il processo di produzione va comunque gestito a ciclo continuo e nessuno ha perciò tempo a disposizione.  Lo spirito di lavoro in cooperazione deve essere sviluppato senza relazioni gerarchiche. |
| ***Auto confront*** | Questo metodo aiuta l’operatore a identificare obiettivi e significati dei contributi quotidiani.  Favorisce una struttura organizzativa in cui ogni individuo è coinvolto nell’identificazione dei problemi e delle soluzioni, offendo perciò all’organizzazione l’opportunità continua di sperimentare, migliorare e valorizzare le proprie capacità.  Favorisce la convergenza necessaria di obiettivi personali con gli obiettivi organizzativi, cui ogni parte del team contribuisce indipendentemente attraverso i propri output.  Investe l’intero personale di responsabilità e lo coinvolge nel processo qualità.  Incoraggia una definizione più chiara delle competenze per ciascuna risorsa nelle fasi di ottenimento dei prodotti/servizi.  Permette di focalizzare l’analisi sui risultati, piuttosto che su di una specifica funzione e di raccogliere informazioni alla fonte.  L’informazione raccolta è registrata su formato multimediale e può essere utilizzata come libreria multimediale. | Le difficoltà sorgono in termini di tempo, costi ed organizzazione necessari alle riprese video e successivamente ad analizzare le operazioni realizzate.  Tempo di reazione lento dovuto al gap temporale tra la fase di sviluppo e la sua realizzazione.  Il metodo richiede una significativa preparazione del personale, per poterlo monitorare senza dover cambiare i metodi acquisiti e senza temere violazioni della privacy e controlli.  Le organizzazioni tradizionali sono strutturate esclusivamente per operare efficientemente e non per sviluppare la capacità di risolvere problemi.  Metodo sconosciuto ai più.  È complesso da realizzare perche richiede molto tempo fare le interviste e filmarle.  È necessario che l’intervistatore appartenga al settore indagato e che sia perciò in grado di domandare all’operatore cosa sta facendo, perché e il significato dei sui gesti.  È necessario avere a diposizione un ottimo intervistatore.  È necessario porre attenzione a possibili violazioni della privacy del lavoratore. |

***BIBLIOGRAFIA***

* *Final Report of the expert Group Overview of Family Business– Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*
* *«Internal control mechanisms at non-listed Spanish companies: empiricalevidence», 2nd Doctoral Consortium - 8th Annual IFERA Conference 2008. Nyenrode*

*Business University of Netherlands. Breukelen (Holanda).*

* *“Situación de la Empresa Familiar en el Territorio Historico de Bizkaia” – Familia Empresen Katedra*
* [*http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/*](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/)
* [*http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index\_en.htm*](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm)
* *Federación Vizcaína de Empresas del Metal –database- <http://www.fvem.es/index.php?option=com_directorio&view=directorio&Itemid=2>*
* *La Empresa Familiar en Bizkaia – Camara de Comercio de Bizkaia.*
* *Institut National de la statistique et des études économiques.* [*www.insee.fr*](http://www.insee.fr). *Entreprises-Entreprises artisanales*
* *Info Economique.* *www.info.economique.com*
* *Union des Industries et Métiers de la métallurgie.*  [*www.uimmprovence.fr*](http://www.uimmprovence.fr)
* ORM Provence-Alpes-Côte d’Azur Observatoire Régional des Métiers. [*www.orm.paca.org*](http://www.orm.paca.org)
* *La Conjoncture des PME Provence-Alpes-Côte d’Azur (52ème enquête semestrielle d’OSEO janvier 2011)*
* *Cluj Regional Directorate of Statistics*

*Yearly Directory of Statistics – Compendium*

*Quaterly Statistical Report – 4th quarter of 2010*

*Quaterly Statistical Report – 1st quarter 2011*

* *Trade Register Office*

*Statistical Report 2010*

* *Tils Romania (partner in O.C.U.P project)*

*Cluj County Local Labor Market Study 2011*

* *Cluj Chamber of Commerce and Industry*

*County Report in The 2010 Catalogue of Member Companies of the Cluj Chamber of Commerce and Industry*

* *FAMILY BUSINESSES IN EUROPE: GROWTH TRENDS AND CHALLENGES*
* *European Commission: Small and medium-sized enterprises (SMEs), Family business - reference documents.*
* *APEC (2009). "La Génération Y dans ses Relations au Travail et à l’Entreprise," Les Études de l’Emploi Cadre, décembre.*
* *Bourhis, Anne (2006). "Les Défis de la Gestion Intergénérationnelle," Conférence présentée dans le cadre du rendez vous technologique Montégérien.*
* *Chaminade, Benjamin. (2007). 'Comprendre et Manager la Génération Y,' Journal du Net.*
* *Flamand, Nicolas. "Conflit de générations d’organisation ou conflit d’organisation ? Un train peut en cacher un autre…" Sociologie du travail, n°2, juin 2005, p.223-244.*
* *Laize, C. & Pougnet, S. (2007). "Un Modèle de Développement des Compétences Sociales et Relationnelles des Jeunes d’aujourd’hui et Managers de Demain, " XVIIIème congrès de l’AGRH, Fribourg.*
* *"Construire la coopération entre les générations" Travail &Changement Décembre 2005*
* [*http://www.kimetproject.eu*](http://www.kimetproject.eu)
* *ECONOMIA Y GESTION: Relevo generacional, el reto del sector.* [*http://www.uhu.es/uhutur/documentos/entrevistas2/Relevo%20Generacional%20en%20el%20turismo.pdf*](http://www.uhu.es/uhutur/documentos/entrevistas2/Relevo%20Generacional%20en%20el%20turismo.pdf)