

Massimo Binelli

Consulente di Direzione e Organizzazione Aziendale

IL RICAMBIO GENERAZIONALE

© Maggio 2005 Massimo Binelli. Tutti i diritti riservati.

Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile, è vietata la riproduzione della presente pubblicazione o di parte di essa con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, tramite fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.

Il tessuto industriale italiano è costituito, per la maggior parte, da piccole e medie imprese scarsamente capitalizzate e, in prevalenza, a gestione familiare: si tratta, per definizione, di imprese il cui capitale sociale e la gestione sono nelle mani di una o di poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o di affinità.

Le imprese familiari, soprattutto se di successo, hanno indubbi vantaggi, perché sono flessibili, sono degli ottimi laboratori di imprenditorialità e creano una fitta rete di relazioni nel territorio, però presentano anche punti deboli. I problemi del quotidiano, infatti, richiedono azioni pressoché immediate, ma la rapidità decisionale del senior, il fondatore-leader carismatico, talvolta diventa uno stile di vita che non lascia spazio né alla riflessione strategica di medio-lungo termine né all'analisi dei reali fabbisogni organizzativi.

L'imprenditore di "vecchio stampo" tende a costruire attorno a sé una struttura compatta, all'interno della quale i ruoli sono poco definiti e i sistemi di gestione non sono stati adeguati alla complessità aziendale che, nel corso degli anni, è inevitabilmente e costantemente aumentata. In generale, in quei casi si osserva la prevalenza di un atteggiamento di "chiusura" rispetto all'esterno, e la possibilità di aprire il capitale a terzi, passando dalla "gestione familiare" al "controllo familiare", ossia affidando la gestione a manager professionisti (esterni alla famiglia), pur mantenendo la maggioranza, è una soluzione vista con grande diffidenza. Si riscontra anche una sensibile resistenza ad affrontare e gestire i rapporti proprietari tra soci coinvolti in azienda e soci non gestori, ma la carenza maggiore è la quasi totale assenza di pianificazione del ricambio generazionale, al vertice come nella proprietà, nonostante si tratti di una fase cruciale per la vita dell'azienda, in quanto l'avvicendamento al comando comporta anche un cambiamento delle strategie, dell'organizzazione e dell'assegnazione delle responsabilità. Da una generazione all'altra, infatti, è sempre più arduo mantenere elevata la coesione (e la motivazione) della proprietà che via via si fraziona. È interessante, a questo proposito, riflettere su alcuni dati emersi da ricerche condotte a livello nazionale: solo il 35% delle aziende familiari mantiene la stessa proprietà dalla prima alla seconda generazione, mentre dalla seconda alla terza la percentuale scende al 15%. L'imprenditore, tuttavia, pare non percepire in tempo utile il rischio del domani, forse perché in lui prevalgono la gratificazione e il successo per ciò che ha creato nel passato e la convinzione che qualsiasi difficoltà verrà risolta come è sempre avvenuto fino a quel momento.

La resistenza al cambiamento è forte, ma la capacità di padroneggiare questo tema dovrebbe entrare a pieno diritto nell'ambito dei "doveri" imprenditoriali. È facile, invece, che il problema venga rimandato sine die, nell'attesa di un giorno fatidico in cui si possa "discuterne seriamente", a conferma di un processo che ha sí il peso della svolta storica, ma che nel quotidiano si gestisce con la politica dei piccoli passi.

Il sogno, e la sfida, di ogni imprenditore, che ha alle spalle una famiglia che lo sostiene, è da sempre quello di riuscire a scoprire e coltivare nell'ambito della rete dei parenti più stretti (figli o nipoti che siano, ma nel seguito parlerò, per praticità, solo del rap-

porto tra padri e figli) almeno un nuovo talento, un “imprenditore in erba”. Non è escluso che il senior custodisca già da tempo in cuor suo l’idea precisa della successione, ma raramente lascia intendere i suoi pensieri; la sua attesa delle “scelte definitive” che faranno i figli è, quindi, carica di tensione, anche perché se nessuno vorrà seguire le orme del padre lui sa che dovrà pensare a una cessione, parziale o totale, dell’azienda, e, comunque vada, dovrà abbandonare la gestione. La successione in questi casi, non rari, non è, quindi, il risultato di una pianificazione, magari realizzata nei minimi termini con l’aiuto di un consulente, ma è vissuta come una sorta di “destino già scritto” dell’azienda di famiglia, da accettare quando sarà il momento. Se, poi, accanto alle esigenze dell’impresa si impongono gli affetti familiari e se il patrimonio personale e quello aziendale sono consistenti, l’avvicendamento è ancora più complicato; si possono pure ristabilire, per il vero, nuovi equilibri sistemici basati su un gioco di reciproco adattamento, ma si può arrivare anche ai conflitti gravi, e solo raramente si genera una più forte sinergia tra queste componenti.

Dal suo successore, l’imprenditore si aspetta che sia capace di concepire e realizzare innovazione, portando quella ventata di modernità e di nuova tecnologia che un po’ a lui fa paura, ma l’auspicio è che riesca a farlo creando nel contempo consenso attorno a sé. Il “consenso spontaneo” è importante, perché non è facile distinguere, fin da subito, tra la vera leadership del giovane e una sorta di “sudditanza psicologica” degli anziani. Gli equilibri interni di natura relazionale, infatti, sono assai delicati (e questo vale per ogni organizzazione), sia perché da un lato i nuovi arrivati si sentono costantemente sotto l’occhio di un giudizio spietatamente critico, sia perché dall’altro lato i componenti storici dell’azienda potrebbero manifestare la tendenza a guardare le nuove leve quasi con timore, inquadrandole più come “figli di” che non come giovani preparati e capaci. Se ciò dovesse accadere, il gene della nuova generazione potrà attecchire nel dna dell’“impresa vivente”, scongiurando fenomeni di “rigetto”, solo con intelligenza e lungimiranza, in un’ottica di continuità dell’esperienza paterna e della visione aziendale del genitore.

Il conflitto tra le generazioni, comunque, anche se gestito e mitigato opportunamente, esiste ed è fonte di tensione più per quanto attiene ai tempi, ritmi e stili di vita degli junior che non alle dinamiche strettamente aziendali. Lo stile di vita lavorativo dei figli, infatti, non corrisponde mai, salve eccezioni rare, a quello dei padri: il senior attivo e dinamico ritiene “normale da una vita” dedicare l’intera giornata, e magari le feste, al lavoro; il figlio, all’opposto, per quanto possa essere ambizioso e tenace, a fatica riesce ad adeguarsi a ritmi serratissimi senza sentirsi frustrato e, in qualche misura, privato dei suoi interessi personali (sport, tempo libero, amici e affetti). Il padre cerca di trasmettere i “suoi” valori (spirito di sacrificio; risparmio; umiltà, che significa anche “sporcarsi le mani quando serve”; capacità di rischiare), quelli acquisiti “in fabbrica” nel corso di decenni, ma se non comprende che la concezione del lavoro e i valori del figlio sono collocati su livelli diversi, la comuni-

cazione subisce una frattura difficile da sanare, ed entrambi si accusano reciprocamente di non capirsi. Il successore, invece, piú che affrontare conflitti ha bisogno di sostegno psicologico da parte del padre e di fiducia, alimentata da dialogo e stima.

I figli, sia chiaro, riconoscono ovviamente grandi meriti ai loro padri imprenditori, soprattutto se questi hanno costruito un piccolo impero dal nulla, ma l'ammirazione non è indenne da qualche critica: autoritarismo che crea soggezione, scarso dialogo, incapacità di delegare con conseguente accentramento di potere, conservatorismo che frena le novità. Su un punto, però, pare che siano tutti d'accordo: fare impresa oggi è piú difficile che in passato, perché la dimensione del mercato di riferimento si è ampliata e perché per vincere la sfida della competitività sono necessari strumenti e conoscenze che richiedono un livello medio di cultura aziendale elevato. Intendiamoci: i figli partono da una preparazione scolastica di base e tecnica (conoscenze informatiche, lingue straniere, strumenti di pianificazione e controllo eccetera) adeguata ai tempi (e i loro padri lo capiscono, anche se un po' temono ciò che comprendono poco), ma pare che non sappiano piú "navigare a vista", che manchi loro quel carattere, quel "fiuto" imprenditoriale che, al di là degli "strumenti", consente di rischiare al momento giusto. La nuova economia ha rivoluzionato il modo di fare impresa, tuttavia la moria di aziende è di gran lunga superiore a quella che si verificava all'"epoca dei padri", e se oggi si fallisce di piú occorre fermarsi almeno un istante a riflettere sui perché. C'è chi afferma che manca qualcosa a questa nuova generazione, forse in termini di leadership, nel saper scegliere intorno a sé una squadra vincente, un gruppo di persone affiatate che condividono visione e obiettivi aziendali; ritengo accettabile questa analisi, perché le relazioni oggi sono piú telematiche (quindi fredde e digitali, senza sfumature) che umane, ma l'azienda rimane un organismo formato da persone e non (solo) da bit!

In conclusione, ribadisco che la successione è un evento da gestire e pianificare, per far sí che possa avvenire un lento scambio "per osmosi" tra l'esperienza del padre e la mentalità innovativa e un po' ribelle del figlio. L'imprenditore, e questo è il punto cruciale, dovrebbe trovare il coraggio di individuare una figura esterna (un consulente che possa anche svolgere un vero e proprio lavoro di coaching), in grado di guidare le parti nel processo di insediamento e trasmissione delle responsabilità.

La consulenza dovrebbe prendere avvio già nella fase iniziale del progetto, per analizzare le caratteristiche necessarie a ricoprire il ruolo di imprenditore da parte del subentrante e per ascoltare tutte le persone coinvolte, padri, figli e altri familiari, onde conoscere le loro aspettative strettamente individuali e gli obiettivi generali.

Il consulente, con funzioni di "arbitro imparziale", dovrebbe riuscire nel difficile compito di motivare i padri a trasferire la loro conoscenza ai figli, e a questi ultimi dovrebbe far capire che è importante imparare il piú possibile dai padri, anche se a entrambi l'esercizio costa sia in termini di tempo sia di orgoglio. Per ottenere questo risultato, le due genera-

zioni dovrebbero essere aiutate a comunicare usando un linguaggio condiviso, perché è facile che l'incomprensione iniziale muti rapidamente in diffidenza o scetticismo.

I figli, ovviamente, non possono compiere lo stesso percorso dei padri, non ne hanno il tempo né possono fare troppa "esperienza" (si legga "errori"), prima di scoprire se hanno oppure no talento imprenditoriale. È per questo motivo che è necessario costruire un percorso razionale, che parta, ripeto, dalla valutazione delle attitudini dei candidati alla successione e sia ricco di una formazione pre e post inserimento, perché, sottolineo ancora, è necessario "misurare" le prestazioni dei nuovi entrati, avvalendosi di indicatori oggettivi, e tutto questo processo deve avvenire in totale condivisione con i padri (anche se non è mai facile far accettare i risultati quando sono palesemente deludenti...).

Il consulente dovrebbe anche saper creare le condizioni per l'insediamento ottimale, proponendo sistemi di pianificazione e controllo là dove fossero assenti; suggerendo la costituzione di comitati di direzione per iniziare a condividere le decisioni; consigliando di allargare i consigli di amministrazione a membri esterni e indipendenti (anche se in quest'ultimo caso il timore dello "straniero" nella stanza dei bottoni potrebbe farla ancora da padrone).

Infine, il consulente dovrebbe aiutare gli junior a crescere per costruire sé stessi e a fissare obiettivi ambiziosi e di sfida, guardando sí al passato e magari celebrandolo, ma evitando che diventi ostacolo o zavorra per il futuro.