

PERCHÉ L'INDUSTRIA NON CRESCE/ 2

Passaggi difficili tra padri e figli

di Nino Ciravegna

Hanno fondato l'azienda, l'hanno fatta crescere, conoscono tutti i segreti del tornio o del telaio, si affidano al fiuto imprenditoriale, decidono in un minuto senza perdere tempo in analisi di mercato o proiezioni a tre-cinque anni. Sono i classici esponenti dei distretti industriali, dediti a produrre, produrre e produrre. Hanno arricchito l'Italia, hanno sposato fino in fondo il detto che un imprenditore non va mai in pensione, tanto che un'impresa su quattro è gestita da over 65. E quando ci va, spesso è un trauma, peggio che lasciare un figlio.

Continua > pagina 11



Tutto questo un giorno (forse) sarà tuo

Il difficile rapporto tra patriarchi poco inclini al mercato ed eredi in plancia troppo tardi

di **Nino Ciravegna**

► Continua da pagina 1

Ipionieri del made in Italy hanno fatto cose straordinarie partendo da zero, ma spesso sono rimasti indietro nei servizi ai clienti, sono stati lontani dalla ricerca, la finanza non l'hanno mai capita, tanto meno amata. La meccatronica magari l'hanno digerita perché in linea con le esigenze produttive, il web 2.0, invece, è rimasto estraneo, i computer sono dedicati alle buste paga e poco altro. Hanno passato più tempo in officina che in famiglia, un trauma lasciare, vedere cambiamenti, affari che non capiscono, mercati che non conoscono. Un trauma per l'azienda, che spesso cade nelle mani di familiari che non hanno la stoffa per sostituire la prima, o seconda, generazione. O non hanno fatto percorsi formativi all'interno o esperienze in altri settori o altri gruppi.

Risultato: un quarto delle aziende con un fatturato superiore ai 10 milioni è gestito da ultrasessantacinquenni, il che non sempre è un bene. Anche se l'esperienza ha i suoi vantaggi: uno studio Infocamere ha evidenziato come la crisi abbia falciato le piccole e microimprese guidate da under 30 - sono calate di quasi il 35% nel 2008 - mentre sono aumentate quelle con imprenditori ultracinquantenni.

Cambiare, però, serve. Anche se è difficile. Secondo gli esperti un passaggio generazionale su due è gestito con difficoltà. «È naturale - spiegano al Cua, la business school del Nord Est partecipata dalle associazioni industriali del territorio - che un imprenditore di successo abbia problemi a delegare quella che vive come sua creatura. Il problema si può superare mettendolo nelle condizioni di capire che le nuove generazioni sono in grado di prendere il comando. È un processo lungo, perché si deve programmare un inserimento che preveda responsabilità di aree di

business o di specifici mercati, per poi salire a ruoli sempre più rilevanti».

Secondo Nicola Giavesin, consulente che ha gestito numerosi passaggi generazionali, «il momento della successione deve rappresentare l'occasione per un salto di qualità. Migliorare l'organizzazione, puntare su nuovi prodotti, scoprire nuovi mercati, ma soprattutto inserire un efficace meccanismo di controllo di gestione, che rappresenta l'unico modo di misurare concretamente le performance dei nuovi ingressi. Performance che legittimano i neoamministratori nei confronti delle generazioni precedenti e, anche, nei confronti dei dipendenti, che capiscono di non essere finiti nelle mani di imprenditori per discendenza genealogica».

Non esiste una via italiana alla successione e i casi raccontati in pagina evidenziano come ogni impresa si sia ritagliata soluzioni quasi su misura, chi puntando su tutor esterni, chi su patti di famiglia, chi su consulenti o l'inserimento di manager esterni. L'unico *fil rouge* che accompagna i casi di successo è che l'inserimento dei discendenti è sempre accompagnato da un percorso di programmazione - qualcuno l'ha definito "università aziendale" - che li ha portati a fare esperienze. E che è fondamentale capire la differenza tra soci azionisti e gestori di impresa. Perché azionisti possono anche essere i figli incapaci o con altri interessi, gestori possono esserlo solo i bravi arrivati al termine di un processo di selezione.

Sempre che i genitori abbiano il coraggio e la capacità di lasciare il posto, altrimenti succedono drammi veri e propri: in un'azienda veneta, 40 milioni di fatturato, il fondatore ha costretto il figlio maggiore a lasciare l'azienda, piegandolo a un patto di non concorrenza, mentre ora sta cacciando il minore, azienda e famiglia distrutte per interesse. Lasciare il posto di comando non è facile, anche da vecchi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA