

Libertà di “succeedere”. Come imparare dai padri e “intraprendere” felici

In collaborazione con Unioncamere

Mercoledì 23, ore 18.30

Relatori:

Luigi MASTROBUONO,
Segretario Generale Unioncamere

Andrea MERLONI,
Presidente Benelli Spa

Jonella LIGRESTI,
Presidente Nuova Maa e Vice Presidente SAI

Mastrobuono: Il sistema delle Camere di commercio, che si associa nell'Unioncamere, indaga da anni su tutto quello che riguarda la nascita la vita e la morte e quindi anche la trasmissione e lo sviluppo delle imprese italiane; poiché la stragrande maggioranza delle imprese italiane sono imprese piccole e piccolissime, abbiamo indagato soprattutto i fenomeni che riguardano questa fascia di imprese, con l'obiettivo di identificare azioni che ne favoriscano lo sviluppo e che quindi ne garantiscano la vita, la crescita ed anche un fenomeno trascurato molto in Italia, ovvero il passaggio dell'impresa da una generazione all'altra.

Il problema della successione non è identico in tutto il nostro paese; è più forte al centro-nord, dove l'insieme delle resistenze risulterebbe essere più forte che non al sud; invece, nel centro nord è quasi il 70% degli imprenditori in carica “senior” che deve affrontare il problema della successione e che è in qualche modo restio o preoccupato di fronte a tale successione; invece al sud tale percentuale di resistenza è soltanto del 35%, il che vuol dire che anche la struttura economica di contorno incide su questo fattore. Rispetto al problema della successione, vorrei fornire tre brevi suggerimenti di riflessione.

Quando parliamo di piccole imprese non intendiamo un'impresa marginale; una piccola impresa può essere anche grande, è sufficiente che sia leader nel suo settore. Il problema della successione, mentre ha molti strumenti nell'impresa cosiddetta “grossa”, nel settore della piccola impresa deve essere affrontato in modo diverso.

Questo problema si collega a quello della cosiddetta *leadership*: chi comanda in azienda, con quale stile, con quale modalità, con quale storia, problema che nelle piccole imprese si incrocia con la *leadership* familiare, ovvero con il contorno di relazioni che hanno sostenuto la vita e lo sviluppo di quell'impresa e che nel momento in cui cambia il leader devono anch'essi fare il conto con questo cambiamento. Un fatto caratteristico della piccola impresa è quindi l'incrocio tra la *leadership* aziendale e quella familiare.

Tale processo di transizione può essere governato soltanto se affrontato con molto anticipo; i casi di situazioni in cui giovani imprenditori arrivano alla guida dell'azienda per un evento improvviso, che li catapulta alla guida dell'azienda senza che questo sia stato preparato, sono casi non sempre di successo; allo stesso tempo qualunque imprenditore in previsione del fatto di lasciare l'azienda non può che lavorare a questo con un progetto a lungo termine.

Merloni: Quando si parla di successione si commette sempre un errore: ci si limita a pensare all'impresa, a cosa succede dentro l'impresa, a quali sono gli strumenti per l'impresa... ma questo è piuttosto riduttivo. Il problema è invece nella famiglia: la successione è un fatto che succede all'interno di una famiglia. Se uno Stato ha delle regole che sono chiare e riconosciute da tutti, se l'economia ha delle leggi che vengono scritte e che devono essere rispettate per avere successo, non si capisce perché anche la famiglia non debba avere delle regole! Purtroppo, molto spesso all'interno della famiglia queste regole si danno per scontate; quindi prima di parlare di successione occorre stabilire quali sono le regole all'interno della famiglia.

Per la successione ci sono tre elementi fondamentali: la famiglia, l'impresa, il business. Bisogna innanzitutto decidere quali di questi tre ha predominanza sugli altri due. Se predomina la famiglia si finisce per tutelare al massimo la famiglia, così che tutti i familiari possano lavorarci dentro e accedere alle cariche importanti; se invece il peso è verso il business, allora sarà una questione numerica, si tenderà a vendere e comprare, a investire nel sistema azionario; se infine a prevalere è l'impresa, allora per ricoprire certe cariche occorre avere un curriculum, delle qualità dimostrate e delle esperienze. Non tutti posseggono il genio imprenditoriale, che peraltro non è necessario per vivere; d'altro canto, l'educazione, le regole condivise e una cultura economica permettono di salvaguardare sia l'identità della famiglia sia quella dell'impresa.

Ligresti: Quando mi sono trovata davanti alla scelta di che cosa fare nella mia vita, ho deciso di occuparmi non di una attività completamente estranea al gruppo familiare ma di occuparmi del gruppo nel suo intero stando vicino a mio padre. Credo che la cosa principale per succedere o comunque essere vicina al proprio genitore che ha costruito un impero o qualcosa di grande, sia quello di non mettersi in competizione con lui; l'errore che fa la maggior parte delle persone è invece proprio quelli di cercare di dimostrare qualcosa in più di quello che ha fatto il loro padre o la loro madre.

Ho iniziato la mia carriera lavorativa in una società di servizi del gruppo: successivamente, ho la fortuna di avere avuto il papà vicino e di avere cercato di apprendere da lui quello che può trasmettere. È stato difficile farmi apprezzare come una persona diversa e non più come una bambina, come la figlia che sta vicino al padre ma come anche una persona che ha una sua autonomia lavorativa, una sua indipendenza.

Il mio ruolo dentro l'azienda del gruppo in questo momento è di essere uno dei punti di riferimento di mio padre; credo di avere ancora tanto da imparare, visto che a trentatré anni non mi reputo ancora una persona completa e sto imparando da mio padre; è un conforto potermi consultare con lui nelle decisioni, poter chiedere dei consigli ed agire a volte anche in contrasto con le sue decisioni.

Merloni: L'imprenditore, per definizione, deve portare a casa il profitto: l'impresa è diversa dalla azienda. Infatti, l'azienda può essere anche municipalizzata, di servizi; l'impresa invece fondamentalemente si basa sul profitto e l'imprenditore può essere assimilato al manager nelle imprese ad azionariato diffuso. Egli è colui che in prima persona si prende carico della responsabilità delle scelte, di tutte le decisioni strategiche che possono portare l'impresa da una parte o da un'altra.

Nella mentalità imprenditoriale il primo compito è quello di scegliere i collaboratori giusti, ed è una delle cose più difficili in assoluto; quando noi vediamo un imprenditore di successo che in quel momento è alla ribalta, non dobbiamo dimenticarci che dietro di lui c'è sempre una organizzazione di uomini e che da solo gli sarebbe stato impossibile fare quello che ha fatto. Il secondo compito fondamentale consiste nel cercare di sfruttare al massimo tutte le esperienze già fatte in un ambiente imprenditoriale: il *know-how* è una fonte ricchissima perché garantisce all'imprenditore un vantaggio competitivo che altrimenti non avrebbe.

I figli degli imprenditori dovrebbero prima possibile capire l'aria dell'impresa, fiutarla, cercare di lasciarsi coinvolgere dai genitori, per quanto possibile, nelle decisioni importanti; i genitori devono da parte loro tenere le porte più aperte possibile, proprio per dare ai figli il segnale di una apertura ad accettare qualsiasi inclinazione, che sia quella di proseguire l'impresa familiare piuttosto che quella di fare altro.