

immodesto, megalomane e, spesso, autoritario.

A differenza l'imprenditore innovativo è colui che chiede a tutti i collaboratori di partecipare alla creazione del futuro ed è disposto a mettere in discussione il proprio modello imprenditoriale. Dà ai collaboratori una visione, un sogno da realizzare e fa sì che sia condiviso a tutti i livelli, dando modesto peso alla gerarchia e alle procedure e premiando gli apporti originali e innovativi. All'interno dell'azienda familiare giunge il momento in cui è necessario un passaggio di consegne generazionale.

Spesso gli imprenditori italiani preferiscono non affrontare il problema sia per la difficoltà (sentimentale) di analizzare correttamente il problema, sia per la difficoltà (intrinseca) di operare una scelta compiuta. Ciò ha condotto in più occasioni il titolare di un'azienda di famiglia ad una soluzione e ad una decisione certamente più semplice: "meglio vendere a terzi l'azienda e ripartire il denaro ricavato dal prezzo tra i miei eredi, che vedere piano piano decadere l'azienda di famiglia, creata con tanto sudore e fatica".

Non va, inoltre, dimenticato che la successione dell'azienda costituisce spesso un problema non soltanto per i membri della famiglia ma anche per tutti coloro che vi ruotano intorno come i managers, i dipendenti, i professionisti, i fornitori, le banche; ognuno di questi individui può avere, e spesso ha, interessi in conflitto tra loro che non aiutano un tranquillo passaggio generazionale. Spesso questi opposti interessi devono essere "negoziati" e mediati nell'ambito di una trattativa fra tutti i soggetti in causa.

Ovviamente, le decisioni del *pater familias*/imprenditore saranno accettate di buon grado in azienda quanto più condivise con gli altri membri della famiglia, con i dipendenti e i dirigenti dell'azienda stessa; in questa ottica una grave errore sarebbe imporre la presenza di un figlio non capace in azienda solo perché legato al vecchio imprenditore dal vincolo di sangue. Meglio sarebbe, in tal caso, prevedere un passaggio graduale di consegne a tale figlio attraverso l'affiancamento, ad esempio, di dirigenti capaci e di esperienza.

Il 10% delle imprese europee (tremila imprese l'anno, pari a 300 mila posti di lavoro) fallisce per l'incapacità di gestire il passaggio generazionale mentre l'80-85% delle imprese familiari nell'Unione Europea scom-

pare entro la terza generazione. Generalmente l'imprenditore ha un rapporto affiliativo con l'azienda che ha creato e sviluppato con successo ("L'AZIENDA E' MIA!"). E' la creatura a cui ha dedicato più tempo e a cui continua a dedicare le sue energie. Lasciare ad altri il potere vuol dire per lui separarsi definitivamente e perdere la propria identità. Quando esiste un governo dell'azienda emotivo, passionale e autoritario il figlio che entra non riesce ad avere autonomia e neanche comando o responsabilità.

Il passaggio generazionale non viene mai percepito come urgente ("Per pensare a queste cose c'è tempo!"), mentre sono più necessarie e urgenti le decisioni del quotidiano. Il problema della successione viene rinviato usando come pretesto il lavoro più urgente e la conseguenza più pericolosa è che quando questo diventa necessario ed urgente i figli verranno chiamati ad una gestione senza alcuna esperienza o autorevolezza con gli altri.

Un problema nel passaggio generazionale sta nel fatto che i genitori spesso non hanno strumenti per esprimere corrette valutazioni in merito o comunque fanno fatica a riconoscere di avere un figlio, o tutti, senza doti manageriali o imprenditoriali. Quindi pensano di inserire comunque il figlio in azienda e poi si vedrà.

Altro aspetto è l'eredità di genere: chi comanda è l'uomo. La leadership viene attribuita al figlio maschio, alla figlia femmina si lasciano posizioni marginali. La situazione si complica se interviene un genero capace o se la donna è più brillante del fratello.

Altra situazione che si può venire a creare sta in elevati attributi imprenditoriali potenziali ma con scarsa preparazione manageriale. Si tratta cioè di doti di imprenditore ma senza preparazione nella gestione aziendale, di vendita, di produzione, tecniche finanziarie e amministrative. Si presenta in azienda e si sente sicuro delle doti imprenditoriali ma gli altri sentono la sua scarsa preparazione operativa: rischio di bruciare le potenzialità perché non legittimato dalle persone che operano in azienda e di sfasciare l'azienda se fa di testa sua.

Alcune possibili soluzioni possono essere ritrovate nell'affiancare il figlio con un *contract manager* che faccia da maestro al figlio potenziale imprenditore e da ponte alle due generazioni.

Altra soluzione sta nel tenere lontano il figlio dall'azienda di famiglia per fargli acquisire una preparazione manageriale adeguata, mediante studi o lavori in altre aziende.

Diverso è il caso in cui il figlio abbia attribuiti imprenditoriali adatti e preparazione adeguata sia in termini di studi che di esperienze manageriali. Esiste in questo caso un forte rischio di antagonismo tra padre e figlio, per cui sono molto importanti i rapporti personali che hanno e anche il tempo, il padre deve imparare a delegare al figlio. Il rischio di conflitti è molto elevato perché il padre potrebbe interpretare tutto come una diminuzione del suo ruolo originario ed il figlio potrebbe banalizzare il contributo del padre.

Il caso, invece, del figlio che non ha doti naturali da imprenditore, ma è preparato a livello manageriale sia per studi sia per esperienze potrebbe produrre un conflitto basato sull'interpretazione di un ruolo minore rispetto a quello imprenditoriale. I confini, infatti, tra professionalità imprenditoriale e manageriale sono molto labili, la soluzione potrebbe essere un confronto aperto e diretto tra padre e figlio, confronto sulla gestione aziendale quotidiana cominciando a valorizzare il ruolo manageriale che il figlio possiede senza escludere un suo improbabile ruolo imprenditoriale futuro. Il rischio potrebbe consistere nel fatto che il figlio rifiuti il ruolo e voglia fare l'imprenditore, a questo punto sarebbe opportuno un suo allontanamento.

Diverso è il caso in cui il figlio non abbia doti naturali da imprenditore ma neppure da manager, perché non ha né studiato né fatto esperienza in tal senso. Il figlio è cresciuto passivamente all'ombra del padre e conosce solo il modello obsoleto di lui. E' entrato in azienda dopo gli studi senza un chiaro percorso da compiere né obiettivi predefiniti. Non ha responsabilità chiare e così non ha autorevolezza né forti componenti specialistiche.

Diverse possono essere le cause che impediscono all'imprenditore di continuare a gestire l'azienda e che portano al momento patologico della cessione o della chiusura dell'azienda, cause che riconosciamo essere di grande attualità nella realtà italiana:

- 1) mancanza di eredi adeguati,
- 2) mancanza di eredi disponibili,
- 3) cedere a terzi la propria attività.

Pianificazione è dunque la parola chiave in materia.

Essa viene attuata nell'ambito di un progetto di continuità aziendale, che si sviluppa in varie fasi, collegate fra loro.