



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO

“Carlo Bo”

FACOLTÀ DI SOCIOLOGIA  
CORSO DI LAUREA IN SOCIOLOGIA

RISCHI E PROSPETTIVE  
DELLA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE  
FAMILIARE: IL NODO GENERAZIONALE

RELATORE: CHIAR.MO PROF.  
VITTORIO OLGIATI

TESI DI LAUREA DI:  
BARBARA CAPUSSO

ANNO ACCADEMICO  
2004-2005



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO**

**"Carlo Bo"**

**FACOLTÀ DI SOCIOLOGIA  
CORSO DI LAUREA IN SOCIOLOGIA**

**RISCHI E PROSPETTIVE  
DELLA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE  
FAMILIARE: IL NODO GENERAZIONALE**

**RELATORE: CHIAR.MO PROF.  
VITTORIO OLGIATI**

**TESI DI LAUREA DI:  
BARBARA CAPUSSO**

**ANNO ACCADEMICO  
2004-2005**

*Sicura di averti accanto  
anche in questo giorno speciale,  
tutto questo è dedicato a te, Mamma.*

# Indice

---

Premessa

## I PARTE: LE IMPRESE FAMILIARI

1. **Definizione e modelli** pag. 1
  - 1.1. Le due istituzioni: l'impresa e la famiglia  
L'importanza delle imprese familiari in Italia
  - 1.2. Lo sviluppo familiare delle Pmi nei distretti italiani
  
2. **Gli organi direttivi** pag. 10
  - 2.1. Il profilo imprenditoriale
  - 2.2. Il consiglio di famiglia
  - 2.3. Il consiglio di amministrazione
  - 2.4. Gli attori esterni alla famiglia
    - 2.4.1. Le persone di fiducia
    - 2.4.2. I consulenti aziendali
    - 2.4.3. Gli istituti di credito e le banche
    - 2.4.4. Lo strumento finanziario del Leverage buy-out
    - 2.4.5. Le associazioni di categoria

## II PARTE: LA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE

1. **Gli attori familiari** pag. 20
  - 1.1. I padri, la generazione presente
  - 1.2. I figli, la generazione emergente
  - 1.3. Il confronto tra le due generazioni
  
2. **La logica dei cambiamenti del mercato** pag. 31
  - 2.1. Un nuovo scenario economico
  - 2.2. Impresa, successore, conoscenza
  
3. **La formazione del successore** pag. 35
  - 3.1. L'educazione del successore

- 3.2. I distretti formativi
- 3.3. Nuove metodologie per la formazione: l'e-learning
- 3.4. Blended learning

### **III PARTE: IL PROCESSO SUCCESSORIO**

- 1. Il procedimento successorio pag. 47
- 2. L'azienda si adatta: l'adattamento al nuovo imprenditore pag. 52

### **IV PARTE: IL RACCONTO DEGLI INTERESSATI**

- 1. La Plastics s.r.l. pag. 55
- 2. La Grafica s.r.l. pag. 75

Conclusione pag. 85

Bibliografia pag. 87

Ringraziamenti pag. 89

## PREMESSA

---

Famiglia ed impresa in Italia sono un binomio inevitabile.

Un abbraccio che può in certi casi anche soffocare, ma il successo delle Pmi e la storia dimostrano che la società e l'economia sono andate di pari passo.

La ricchezza di questo intreccio sta proprio nella sovrapposizione tra famiglia ed impresa.

*Ma la popolazione invecchia e le condizioni economiche aumentano i rischi.*

In questi anni il tema della successione generazionale è cresciuto, insieme alla consapevolezza di dover aiutare in qualche modo le imprese e i vecchi imprenditori a crescere e a cambiare e a lasciare posto ai figli, a nuovi imprenditori di domani.

*Oltre alle soluzioni finanziarie ed organizzative, si tratta soprattutto di un lavoro culturale e psicologico, aiutare il vecchio imprenditore a staccarsi dalla propria creatura, l'impresa. A lasciarla crescere aprendola a nuove professionalità, a nuovi sviluppi, proprio come si dovrebbe lasciare fare ad un figlio il proprio percorso.*

Serve fiducia nel futuro e un punto di vista più distaccato ed obiettivo da parte dell'imprenditore fondatore perché farebbe senz'altro bene, e aiuterebbe a crescere l'azienda di famiglia.

Secondo i dati dell'osservatorio Asam-Pmi dell'Università Cattolica di Milano, il 68% delle imprese nel 2003 si è trovato a dover affrontare il passaggio generazionale, e presumibilmente tenderà ad aumentare nei prossimi anni se consideriamo l'andamento dell'ultimo triennio 2001-2004, visto che nel 2001 erano il 63% e nel 2002 il 64%.

Circa il 96% delle imprese italiane è costituito da aziende familiari, e secondo l'Aidaf (associazione imprese di famiglia) fra le prime 100 imprese italiane ben 43 sono a carattere familiare e la percentuale aumenta al diminuire della dimensione.

Da questi dati si può dedurre l'importanza che questo argomento assume in questi anni di transizione generazionale.

La scelta di affrontare questo tema è avvenuta prima di leggere questi importanti dati, ed esattamente quanto mi sono trovata a vivere in prima persona i pregi e i difetti della impresa di famiglia nella quale presto il mio lavoro da una decina d'anni.

Il mio percorso è stato se si può definire così, inverso, ho dapprima osservato direttamente le caratteristiche di una piccola impresa a carattere familiare, poi ho letto ciò che la letteratura offre sull'argomento per arrivare a dedurre infine, che le caratteristiche sono comuni alla formula "familiare" alla dimensione dell'impresa, più che al tipo di business, o di contesto economico.

Formulare un modello non è possibile perché ci sono miliardi di sfumature diverse in relazione agli attori dell'impresa, al loro vissuto e al loro carattere ma si possono delineare delle caratteristiche simili che accomunano le imprese familiari.

A tal proposito, i primi capitoli vertono sulla descrizione delle imprese familiari, per poi affrontare il tema della successione, della formazione del successore, ed arrivare infine a descrivere la mia esperienza nell'impresa di famiglia e a trovare delle analogie con un altro caso di impresa familiare, realizzando delle interviste alla famiglia proprietaria, ai managers, dove ce ne siano, e ascoltare il punto di vista dei lavoratori di queste imprese di famiglia.

### 1. Definizione e modelli

Dare una definizione di Impresa familiare non è semplice, soprattutto considerando la vastità di casi, che vanno da grandi aziende di carattere familiare come la Fiat fino al piccolo negozio di periferia o alla bottega artigiana.

Le variabili che possiamo utilizzare per la definizione sono molteplici come il fatturato numero di dipendenti, struttura organizzativa o per rappresentanti di familiari nella direzione. In generale potremmo dire che:

*L'azienda familiare è quella dove una quota di capitale di rischio è sufficiente a garantire il controllo dell'impresa è detenuto dalla famiglia e almeno uno dei membri vi prestano lavoro.*

Anche se può sembrare un po' restrittiva in quanto non considera che più di una famiglia possa detenere il controllo, o famiglie affiancate da manager professionisti, ci aiuta a sottolineare due fattori:

- il grado di controllo sul capitale di rischio
- il grado di coinvolgimento dei membri appartenenti alla famiglia nel lavoro, sia manuale che direttivo.

Per il tema affrontato in questo lavoro, consideriamo i casi in cui tutti e due i fattori siano presenti, perché se non fosse così si tratterebbe solo di un'occasione di investimento di denaro e, sarebbero estranee tutte le problematiche e opportunità legate alla successione generazionale.

Anche se terremo in considerazione i casi in cui le dimensioni dell'impresa familiare sia medio piccola perché riteniamo che siano in questo specifico caso che più si verificano le problematiche successionali, dobbiamo sottolineare che in questa definizione proposta non si fa accenno alle dimensioni dell'azienda (potrebbe trattarsi di una multinazionale come di un piccolo esercizio commerciale), e possiamo anche notare che:

- si evidenziano la dipendenza indissolubile tra le sorti della famiglia e quelle dell'impresa,

- le relazioni familiari costituiscono uno, se non il più importante dei fattori nella successione del potere,
- in questo genere di imprese i valori della famiglia sono in larga parte anche quelli dell'azienda.

Per un'analisi più dettagliata delle imprese familiari, prendiamo un modello da un lavoro di Corbetta<sup>1</sup>, dove si tiene conto di diversi aspetti, di variabili, che possono caratterizzare le diverse imprese e sono le seguenti:

*1. Modello di proprietà del capitale dell'impresa:*

- assoluto: una persona sola detiene tutto il capitale;
- familiare chiusa stretta: poche persone detengono il capitale
- familiare chiusa allargata: capitale posseduto da un numero di persone più ampio;
- familiare aperta: capitale sociale posseduto da discendenti del fondatore e altri soci.

*2. La presenza di familiari nel consiglio di amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa:*

- CdA e organi direttivi composti solo da membri appartenenti alla famiglia;
- CdA composto da membri della famiglia e organi di direttivi composti da membri della famiglia e non;
- CdA dove sono impegnati sia membri della famiglia e non.

*3. La dimensione dell'organismo personale dell'impresa divisa in piccola, media e grande.*

---

<sup>1</sup> Corbetta, Le imprese familiari, 1995, Egea, Milano 2

Dall'incrocio di queste tre variabili l'autore individua quattro diverse classi di imprese familiari:

a. Imprese familiari domestiche:

il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto, le dimensioni aziendali piccole, il CdA, quando esiste, e gli organi di direzione sono composti solo da familiari.

b. Imprese familiari tradizionali:

il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto, le dimensioni dell'azienda possono essere anche piccole, ma di norma sono medio grandi, il CdA è composto solo da familiari ma gli organi di direzione sono quasi sempre coinvolti anche estranei alla famiglia.

c. Imprese familiari allargate:

il modello di proprietà questa volta è allargato, le dimensioni aziendali sono medio o grandi, il CdA può essere composto anche da non familiari e gli organi di direzione, dal momento che le dimensioni non sono più piccole, deve necessariamente coinvolgere anche persone non appartenenti alla famiglia.

d. Imprese familiare aperte:

la proprietà del capitale può appartenere anche a non discendenti della famiglia proprietaria o fondatrice, le dimensioni sono in genere medie o grandi e gli organi di direzione sono composti da familiari e non.

Questi quattro tipi di impresa dimostrano quanto grande sia l'universo delle aziende familiari, passando da un controllo totale del capitale e direzionale a un più ampio coinvolgimento di persone esterne alla famiglia come nelle imprese aperte.

Il problema della successione viene vissuto in modo decisamente diverso a seconda che si tratti di aziende di tipo domestico, dove il successore verrà verosimilmente scelto tra un membro della famiglia, od aperte o degli altri due tipi, dove il successore potrebbe non essere un membro della famiglia.

## 1.1. Le due istituzioni: la famiglia e l'azienda

Osservando le imprese familiari ci si rende conto ben presto delle due istituzioni che le caratterizzano fortemente e sono: la famiglia da una parte e l'azienda dall'altra.

Spesso le decisioni prese quotidianamente risultano ambigue poiché gli interessi dell'azienda e quelli della famiglia sono irriducibili.

Il capo-azienda è, di solito, anche il capo famiglia e questo lo porta a cercare continuamente di soddisfare sia i legami affettivi e i bisogni della famiglia e quelli dell'impresa per poterla fare crescere.

Il collegamento fondamentale tra le due istituzioni è il patrimonio che esprime la proprietà e che permette alla famiglia di avere anche il controllo sull'azienda.

Le due istituzioni sono profondamente diverse per natura e valori infatti:

per la famiglia:

1. i valori sono fundamentalmente affettivi;
2. la collaborazione è dettata dall'appartenenza alla famiglia;
3. le finalità della famiglia sono la soddisfazione dei propri membri e la protezione degli stessi nel futuro.

per l'impresa:

1. i valori rilevanti sono quelli legati all'efficienza;
2. i rapporti sono di ordine gerarchico;
3. la finalità è quella della massimizzazione del profitto.

Viene da sé che la sovrapposizione delle due può creare alcuni problemi di gestione dell'impresa, in particolare per quel che riguarda l'organizzazione e la gestione delle risorse umane.

Infatti, laddove si verificano delle divergenze di interessi, sarà inevitabile che si sacrificherà uno a discapito dell'altro, ma bisogna sottolineare che, nel caso venga prediletto l'interesse di un singolo familiare a discapito dell'azienda, non va dimenticato che l'interesse ultimo della riuscita economica dell'impresa dovrebbe rimanere al primo posto, dal momento che è da questa che tutta la famiglia ottiene il reddito e quindi

soddisfa i propri valori. In particolare proprio nella gestione delle risorse umane credo sia un nodo cruciale.

Nel caso che in azienda si verificasse la necessità di conoscenze che nessuno dei famigliari ha, il capo-azienda-famiglia dovrà prendere in considerazione l'alternativa di introdurre un nuovo membro esterno alla famiglia e dare al singolo famigliare un compito consono alle proprie capacità.

Allo stesso tempo risulta difficile la valutazione obbiettiva del famigliare all'interno della azienda, nella quasi totalità delle volte si tende a non vedere gli "ammanchi" e a non dare quindi, mai una valutazione negativa, ma per contro, ritengo che in uguale numero si verifichi invece la situazione opposta e cioè quella in cui, il genitore-imprenditore non ritenga mai abbastanza soddisfacente l'operato del figlio che presta lavoro nell'impresa di famiglia.

Ritengo entrambe le situazioni essere un problema per l'azienda stessa, ma forse nel secondo caso, oltre che un effetto negativo dal punto di vista lavorativo, credo vengano a mancare anche le condizioni delle soddisfazioni dei valori della famiglia stessa, in quanto il figlio in questione potrebbe, nel lungo periodo, manifestare segni di insicurezza personale che senza dubbio si riverserebbero anche sulle questioni lavorative.

Una possibile soluzione a questo proposito potrebbe essere quella dell'istituzione di un organo di controllo dove compaiano anche membri esterni alla famiglia, magari nel ruolo di moderatore, come ad esempio nei consigli di amministrazione poco prima presi in esame.

Strettamente collegato al precedente è il caso della remunerazione del famigliare.

Entrambi le finalità vanno considerate, sia quelle del benessere economico del singolo, ma anche in relazione al contributo prestato nella azienda e in relazione al mercato e al reddito dell'impresa stessa.

In sostanza, sarebbe controproducente, nel medio- lungo periodo che il capo-azienda desse una ricompensa economica eccessiva al figlio lavoratore come anche nel caso invece, che sottovalutasse economicamente il suo operato, magari proprio perché si tratta del figlio, si potrebbe considerare non necessario un vero e proprio stipendio; l'una perché, come detto, deve essere proporzionata all'operato del famigliare lavoratore e soprattutto alle effettive possibilità dell'impresa, nel secondo perché il famigliare 5 potrebbe sentirsi valutato in modo non equo al il proprio operato e si sa, un figlio come

anche un dipendente insoddisfatto non è un lavoratore efficiente, senza poi entrare nelle dinamiche psicologiche.

Anche nel caso di una politica remunerativa di troppa uguaglianza ad esempio tra fratelli potrebbe rischiare di spegnere entusiasmi dei più meritevoli, anche dei non appartenenti alla famiglia, che si vedrebbero poi costretti a cercare uno sbocco più remunerativo e più "meritocratico" da un'altra parte.

## 1.2 L'importanza delle imprese familiari in Italia.

Sul futuro delle imprese familiari pochi avrebbero scommesso soprattutto con l'avvento delle grandi economie e delle grandi aziende fortemente organizzate, ma questa forma d'impresa, a dispetto di tutti i pronostici, non solo è sopravvissuta ma, costituisce ancora oggi una forza economica non sottovalutabile e, a parere mio, potrebbe essere una concreta risposta italiana alle sfide del mercato moderno.

Dopo la crisi degli anni settanta delle grandi imprese monolitiche e focalizzate alla massificazione della produzione, si è rivolto un attento occhio di riguardo alle piccole imprese, che nonostante il clima avverso continuavano a prosperare in sordina, soprattutto in Italia dove particolari condizioni sociali e religiose e politiche hanno contribuito alla prosperità delle piccole aziende familiari, e ne hanno costituito un "caso" atipico rispetto al resto del mondo.

Negli anni ottanta nasce addirittura un filone di studio chiamato *Family Business*<sup>2</sup> che analizza la rilevanza delle famiglie nelle aziende e nel loro funzionamento, sottolineando la funzionalità delle stesse in correlazione alla fondatrice e proprietaria. In Italia, come si è detto, le aziende medio-piccole di carattere familiare hanno un importante peso e si deduce perciò, che il problema della successione generazionale nell'azienda di famiglia costituisce un punto focale, sia per lo sviluppo ma anche della sopravvivenza stessa dell'impresa e di conseguenza, rappresentando una rilevante numero rispetto al totale delle aziende, anche del prodotto interno lordo del Paese.

---

<sup>2</sup> Nella letteratura Americana: W.G.Dyer, "Cultural change in Family business"; San Francisco, Jossey Bass, 1986; J.L. Ward, "Keeping the family business healthy", San Francisco, California, Jossey Bass publisher, 1990.

### 1.3 Lo sviluppo familiare delle Pmi nei distretti in Italia.

La struttura della Pmi italiana ha radici tutt'altro che moderne ed ha suscitato, a partire dagli anni '70, per via della forte crescita di numerica di nuove attività, sempre più interesse da parte degli studiosi.

In quegli anni si assiste alla concentrazione di unità produttive di carattere medio piccole in alcune regioni italiane e precisamente nelle regioni del centro e del nord-est. Quest'area in seguito verrà definita come la Terza Italia, per poterla distinguere dal nord-ovest di prima industrializzazione e delle grandi imprese, e dal sud dove i processi di industrializzazione sono limitati. La specializzazione settoriale e l'elevata integrazione tra le stesse imprese ha dato vita ai cosiddetti "distretti industriali".

I requisiti dei distretti industriali sono innanzitutto la specificità del processo produttivo, e la flessibilità.

Il processo produttivo deve essere altamente specifico da potere essere diviso in fasi e quindi trasferito alle vicine imprese, con le quali necessariamente si instaura un rapporto collaborativo molto intenso e duraturo, un moderno marketing relazionale, una decisione per il "buy out" invece del "make in", una strategia aziendale, organizzativa naturale.

Questo perché trattandosi di unità di piccole dimensioni era più saggio appoggiarsi alle vicine aziende anziché affrontare costi rilevanti per riuscire a soddisfare internamente ogni parte del processo produttivo, sia per i costi degli impianti, ma anche per l'addestramento del personale, con il rischio poi, di non riuscire a offrire un prodotto finito di qualità.

Abbiamo parlato di flessibilità come requisito del distretto industriale per via dell'elevata variabilità dei prodotti fabbricati, per lo più facenti parte del settore "tradizionale" come tessile, calzaturiero, dell'abbigliamento, dell'arredamento, delle ceramiche, ed anche per la variabilità delle quantità della domanda in questi stessi settori; ma anche per la capacità di innovare la qualità e gli stessi prodotti.

Un ulteriore aspetto importante è costituito dal sapere diffuso, largamente condiviso all'interno del distretto.

Si tratta di conoscenze costruite sul campo e trasmesse con velocità e naturalezza, rendendo così possibili sviluppi e soluzioni innovative tra le imprese del distretto.

Tutto ciò è realizzabile grazie all'elevato grado di cooperazione tra le stesse, aspetto già accennato precedentemente, ma che vale la pena di sottolineare nuovamente.

I distretti industriali sono stati favoriti e sostenuti da fattori istituzionali e culturali, senza i quali probabilmente non si sarebbero sviluppati così energicamente tali da renderli “un modello” da studiare.

Uno di questi è costituita da una rete di piccoli centri dove si trovavano realtà artigianali e commerciali molto forti, non intaccate dalla grande industrializzazione o dall'immigrazione o dall'urbanizzazione.

La piccola azienda, negli anni '60 '70 svolge le funzioni tecnologica e organizzativa, legata all'opportunità di decentrare da parte di alcune grandi aziende una cospicua quota di lavoro “vivo”, cioè non meccanizzabile, spesso legata a prodotti stagionali e quindi altamente fluttuanti nella domanda; una funzione politica, connessa alla possibilità di dividere grandi masse di lavoratori e quindi di indebolire il loro potere sindacale, una funzione di ammortizzatore dovuta appunto alle fluttuazioni cicliche di occupazione.

Secondo Paci, le cause di questa “decentramento” ha cause nella divisione del lavoro a livello internazionale perché fa sì che i Paesi con posizione geografica più centrale siano quelle delle industrie “avanzate” e a grande capitalizzazione e scarichino nei Paesi più periferici una quota rilevante di dei settori di piccola impresa, ed anche di quei settori che si trovano in una fase tecnologica più matura.

Un secondo fattore istituzionale deve essere riferito ai rapporti di produzione in agricoltura prima dell'industrializzazione, in particolare per la presenza di famiglie nelle campagne, nelle mezzadrie e nelle piccole proprietà contadine, dove si sono sviluppate le prime forme di lavoro flessibile, e di spirito di imprenditorialità.

Infatti le capacità di imprenditorialità del mezzadro consisteva nella gestione del lavoro familiare, perché doveva far fruttare al meglio il mezzadro, organizzando modi e tempi del lavoro dell'intera famiglia. Ma le doti di imprenditore del mezzadro si esprimono completamente solo quando la mezzadria come forma di conduzione agricola entra in crisi.

Negli anni '40 -'50, si assiste a grandi mobilitazioni sociali, la guerra, la caduta del fascismo, e questi eventi straordinari e generazionali segnano in qualche modo la nascita dell'imprenditorialità; in seguito il passaggio dall'agricoltura all'industria si ha quando il nuovo piccolo proprietario terriero non riesce a pagare i mezzi acquistati o a saldare i

debiti a causa della svalutazione delle attività agricole dovute al nascere delle nuove realtà industriali.

A questo punto, la famiglia destina un componente (di solito i figli più giovani) al lavoro in industria, peraltro molto bisognosa di mano d'opera, in questo modo si la famiglia accumula un piccolo capitale che servirà per iniziare un'attività in proprio.

Un ultimo importante fattore è da ricondursi alla tradizione religiosa cattolica, a quella politica del socialismo, e del comunismo, che ha costituito una subcultura che ha fortificato il tessuto sociale e fiduciario, che è alla base di quel rapporto di cooperazione di cui si è parlato, che contribuisce a portare vantaggi a lungo termine per tutti all'interno del distretto, perché in effetti il futuro dei distretti dipende dalla capacità di produrre beni collettivi che ciascuna singola impresa da sola non sarebbe in grado di produrre.

## 2. Gli organi direttivi

Spesso nelle aziende familiari interessi propri della famiglia e interessi dell'impresa non sono chiaramente definiti e ciò può diventare un problema o addirittura un ostacolo nella funzionalità e nello sviluppo dell'azienda stessa. Si ritiene utile e, a volte necessario, prendere in considerazione organi di governo che possono svolgere ruolo di controllo e monitoraggio periodico della direzione che l'impresa ha assunto; e al tempo stesso, riferendoci alle imprese di dimensioni più piccole che abbiamo definito domestiche, di attenuare il tono familiare che, in caso di conflitti tra membri della famiglia potrebbero nuocere al buon funzionamento dell'impresa stessa.

Ci riferiamo al Consiglio di Amministrazione e al Consiglio di famiglia.

Questi due organi, il Consiglio di amministrazione in particolare, nelle imprese di dimensioni maggiori hanno un comune utilizzo, per talune imprese è necessario per legge, ad esempio in quei casi dove ci sono diversi soci partecipanti al capitale; ma solitamente soprattutto nelle aziende domestiche è considerato solo un aspetto formale inutile.

### 2.1. Il profilo imprenditoriale e l'impresa familiare.

Un ulteriore tema di ricerca sulla piccola impresa è quello ormai consolidato inerente alle caratteristiche personali e professionali dell'imprenditore.

Attraverso studi e ricerche si è tentato di dare quadri e profili dell'imprenditorialità internazionale, nazionale e locale.

L'obiettivo è quello di considerare le implicazioni che il profilo imprenditoriale e la caratterizzazione familiare della proprietà possono avere sullo sviluppo dell'impresa.

Nel corso dei primi anni ottanta A. C. Cooper e W. C. Dunkelberg<sup>3</sup> hanno portato a termine una ricerca tra le più estese e conosciute in questo specifico campo: il campione era costituito da 1805 imprenditori-proprietari di piccole imprese negli Stati Uniti.

---

<sup>3</sup> Paolo Preti, "L'organizzazione della piccola impresa", Egea, Milano, 2003; per approfondimento dei risultati si veda: Cooper-Dunkelberg, (1982) e (1983).

Attraverso l'analisi di diverse variabili, tra le quali la modalità con la quale gli imprenditori sono divenuti tali<sup>4</sup>, l'appartenenza o meno del gruppo di persona nate in paesi stranieri, grado di istruzione, il numero di esperienze e la modalità di finanziamento, Cooper e Dunkelberg tracciano il profilo di alcuni imprenditori: quello orientato alla crescita, quello orientato all'indipendenza, quello orientato alla produzione.

Mentre i primi sono interessati principalmente al rapido sviluppo e cambiamento della propria attività, i secondi sono motivati dal desiderio di operare senza rendere conto ad alcuno del proprio operato, senza, quindi, la formalizzazione della struttura organizzativa e soprattutto senza procedure.

Gli imprenditori orientati alla produzione ricercano costantemente la possibilità di gestire e risolvere, spesso personalmente, problemi tecnici per cui potere fare fruttare la propria esperienza maturata nel tempo.

Tra le conclusioni a cui giungono i ricercatori c'è quella per cui le caratteristiche rilevate non devono essere considerate come acquisite stabilmente e quindi immutabili, in quanto sia aspettative che motivazioni sono differenti a seconda delle esperienze degli imprenditori stessi.

Un'analogia ricerca è stata condotta dall'ISTUD per approfondire le caratteristiche della cultura gestionale dell'imprenditore.

I risultati consentono di delineare alcuni tratti caratteristici degli imprenditori italiano fondatore e/o gestore di imprese di piccole dimensioni.

Ad esempio è emerso che gli imprenditori tendono a voler ricoprire ruoli multifunzionale, con particolare attenzione ai problemi di tipo produttivo, economico-finanziario, e di gestione del personale, quasi tutti sono d'accordo con il dare attenzione alla qualità del prodotto e in secondo luogo alla dinamica dei costi aziendali.

La ricerca sottolinea l'esistenza di alcune differenze che permettono di individuare cinque tipi di imprenditore:

1. l'amministratore
2. il razionalizzatore -innovatore

---

<sup>4</sup> Riassunte così: fondazione 49,3%; acquisto 27,9%; eredità 15,2%; coinvolgimento da parte di altri 4,8%; altro 2,7%.

3. l'innovatore - progettatore
4. il razionalizzatore - sviluppatore
5. l'innovatore adattatore

*L'amministratore* è individuato come il gestore di un'impresa matura contrario a cambiare i sistemi di gestione e ad assumere rischi eccessivi.

Si preoccupa solo dell'alto costo del lavoro, manifesta una forte propensione per il decentramento produttivo, pur di essere flessibile con la struttura dei costi. Si tratta spesso di persone anziane e con scolarità più bassa della media che privilegiano il lavoro su commessa, mantenendo rapporti con pochi clienti importanti. Gestiscono l'impresa pensando a conservarla più che farla progredire.

*Il razionalizzatore - innovatore* è un imprenditore che crede nelle proprie capacità di iniziativa, ma che si aspetta un buon ritorno aziendale mediante la razionalizzazione della gestione, anche attraverso meccanismi operativi.

Si tratta di persone giovani, spesso laureate, che rappresentano di solito la seconda generazione di imprenditori, più preparati di chi li ha preceduti ma, apparentemente, non troppo propensi al rischio.

*L'innovatore - progettatore* è l'imprenditore che è riuscito a dar vita ad un'impresa contando sulla propria iniziativa e creatività e sulla fiducia nella realizzazione di nuovi prodotti. Anche in questo caso si tratta di persone giovani e con un grado di istruzione alto.

*Il razionalizzatore - sviluppatore* è colui che crede nelle funzioni gestionali tendenti a razionalizzare, ma anche a progettare nuove attività, infatti presta molta attenzione alle indagini di mercato, alla pubblicità, ma non si cura di sviluppare i prodotti nuovi e li acquista solitamente da terzi. Ha buone capacità commerciali e per certi aspetti ha buone competenze manageriali.

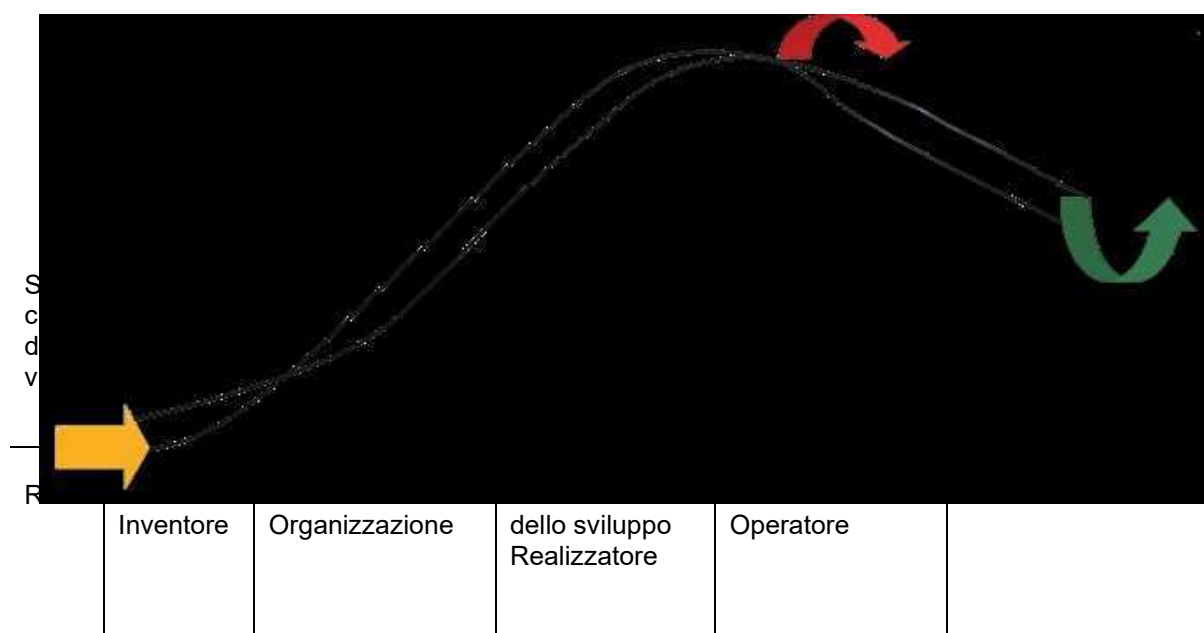
*L'innovatore - adattatore* è l'imprenditore che sebbene sia aperto alle innovazioni, si limita ad applicare le innovazioni nella propria azienda introdotte da

grandi aziende sul mercato, ritenendo che la progettazione si debba acquistare all'esterno e che la competenza critica sia quella “del sapere fare bene”.

La sintetizzazione dei risultati acquisiti in questi studi non ha un valore esaustivo ma esemplificativo delle varie tipologie di imprenditori.

Il passo successivo è quello di mettere in relazione le caratteristiche che l'imprenditore dovrebbe avere in funzione alla vita della propria azienda.

Kroeger già nel 1974 propone un ciclo di vita delle imprese messe in relazione con le capacità fondamentali che l'imprenditore deve avere o sarebbe meglio che acquisisse affinché l'azienda possa sopravvivere e/o svilupparsi.



Fonte: modello di Kroeger, 1974<sup>5</sup>

I limiti delle teorizzazioni stanno nella concezione universalistica che invece può essere smentita in moltissimi casi di imprese che anche se di successo non crescono, o non crescono dimensionalmente oppure sono fondate su formule imprenditoriali mature tali da non richiedere nello sviluppo della azienda un adeguamento delle capacità imprenditoriali.

Questa osservazione tuttavia non inficia la validità del modello di Kroeger o di simili, solo ne limitano la validità in alcuni casi, e soprattutto ne ribadiscono l'importanza

<sup>5</sup> Da: “L'organizzazione della piccola impresa”, P. Preti, Egea, Milano, 2003.

e cioè di richiamare ciascuno studioso o operatore sull'importanza di approfondire il rapporto imprenditore - impresa per trovare e proporre caso per caso, le soluzioni.

Tuttavia non è possibile una mera applicazione alla realtà di questi tipi imprenditoriali richiedendo invece un'approfondita capacità di analisi della situazione aziendale, delle capacità dell'imprenditore per i ruoli richiestigli in futuro.

## **2.2. Il consiglio di famiglia**

Il consiglio di famiglia è un luogo dove i membri della famiglia possono trovarsi ed esprimere le proprie opinioni, idee utili all'azienda.

Un'occasione per lo più di carattere informale, per trovarsi e discutere dell'andamento dell'impresa, di problemi e possibili soluzioni, ma credo possa essere un ottimo collante per i membri stessi della famiglia, soprattutto per coloro che non condividendo spazi abitativi, si vedono quotidianamente al lavoro e non hanno altre opportunità di discutere di questioni lavorative in privato.

Quando le dimensioni dell'attività sono piccole e i familiari che partecipano al lavoro, sia manuale che direttivo, sono più di uno, il consiglio di famiglia risulta particolarmente efficace laddove esistano incomprensioni tra familiari o semplicemente vedute diverse, in quanto permette di sedare i conflitti in separata sede, cioè lontano da altri collaboratori e dipendenti.

Estremizzando la situazione, nel caso in cui i conflitti non fossero risolti in privato si verrebbero a creare situazioni al tempo stesso imbarazzanti, ma peggio ancora, minerebbero la credibilità l'unità della famiglia stessa e vedrebbe i collaboratori inevitabilmente schierati da un lato o l'altro minando la missione dell'impresa stessa.

## **2.3. Il consiglio di amministrazione**

Il consiglio di amministrazione ha un ruolo di governo di carattere collegiale, e per legge nelle aziende con denominazione "s.r.l.", "s.p.a." sono necessari.

Gli amministratori sono eletti dall'Assemblea dei soci, dalla quale vengono definiti anche i compiti e competenze degli stessi attraverso un verbale dettagliato che viene aggiornato ogniqualvolta ci siano delle variazioni.

La funzione del Consiglio di amministrazione è quella di migliorare il processo decisionale e a tal fine è indispensabile che si abbiano tutte le informazioni necessarie, come ad esempio i clienti, fornitori, e abbiano ottime conoscenze del mercato in cui l'azienda opera, i prodotti, nonché l'organizzazione.

Sarebbe indicato che il consiglio si riunisse spesso per non perdere il contatto con l'impresa, ed essere tempestivo nel caso di necessità di decisioni urgenti. Inoltre ritengo necessario che i consiglieri abbiano reale possibilità di opinione senza temere pressioni di nessun genere, perché è importante che non si trasformino in personaggi sempre accondiscendenti, per il bene dell'impresa.

Nel CdA sarebbe opportuno ci fossero membri "esterni" all'impresa per potere avere visioni più obiettive e valutazioni più razionali rispetto ai partecipanti coinvolti emotivamente, o almeno se non interni al consiglio, si auspicherebbe stretti collaboratori, come ad esempio professionisti, consulenti di business.

Si individuano cinque diversi ruoli per consiglio di amministrazione nelle imprese familiari:

- *Riequilibratore*: in quelle aziende dove il capo d'azienda ha uno strapotere che rischia di polarizzare l'organizzazione dell'impresa. Di solito non è ben visto dal titolare per ovvi motivi, ma risulta efficace in caso di crisi.
- *Partecipatore*: dove la funzione è quella di far partecipare tutti i partecipanti delle quote alle decisioni aziendali.
- *Controllore*: ha la funzione di monitoraggio dell'operato dell'amministratore delegato e del manageriato.
- *Facilitatore*: in questo caso aiuterà ad attenuare i conflitti tra i soci e imprenditori.
- *Di governo*: ha funzione di sede di governo vero e proprio, per definire strategie e risolvere questioni operative.

In definitiva il Consiglio di amministrazione ha utilità di governo gestisce gli equilibri familiari all'interno dell'impresa, mentre il Consiglio di famiglia gestisce gli equilibri familiari all'interno dell'impresa, estremizzando un po' potremmo dire che sono le due facce della stessa medaglia (impresa), una più formale, l'altra informale e in quanto lavoro sociologico, propendo per dare più rilevanza a quest'ultima.

## **2.4. Gli attori esterni alla famiglia.**

Abbiamo detto che l'ingresso di terze persone esterne alla famiglia costituiscono una soluzione possibile per sedare conflitti.

In ogni caso, qualsiasi soluzione si voglia utilizzare, risulta essere più efficace se partecipano persone che non rientrino nell'ambito familiare, questo perché si toglie quel carattere personale alle dinamiche aziendali, oltre che, ovviamente, per il loro apporto professionale.

### **2.4.1 Le persone di fiducia**

Le persone di fiducia sono persone che frequentano al famiglia da un tempo sufficiente per avere instaurato con gli appartenenti un rapporto di fiducia, di stima.

Conoscono le dinamiche umane dei due protagonisti o della famiglia e quindi il loro ruolo è quello di aiutarli a dialogare tra loro, senza essere direttamente coinvolti e quindi in grado di lasciarli decidere in modo totalmente autonomo. Sono riservati e questa è una caratteristica apprezzata nei casi in cui ci siano delle incomprensioni, che spesso potrebbero essere imbarazzanti.

Sono amici o parenti adulti che abbiano intrapreso una strada diversa, o professionisti legati da una lunga amicizia con gli attori, raccolgono sfoghi e confidenze che, in alcuni casi, si rivelano provvidenziali in caso di decisioni drastiche.

### **2.4.2 I consulenti aziendali**

I consulenti aziendali sono professionisti che aiutano a programmare e pilotare il passaggio generazionale.

Sono commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati che devono assolutamente godere della fiducia della famiglia, condizione necessaria, senza la quale qualunque soluzione venga prospettata verrebbe vista con diffidenza e ritenuta non applicabile a priori.

Sono più razionali rispetto alle persone di fiducia, e hanno una maggiore capacità di focalizzare i problemi concreti della successione, ma per contro, possono trascurare alcuni fattori inerenti alla componente umana, e psicologica dei due protagonisti.

È un terreno molto delicato quello sul quale si muovono perché bisogna tenere conto di molti fattori, psicologiche, culturali, economiche, giuridiche e senz'altro è apprezzabile una certa sensibilità da parte del professionista.

### 2.4.3 Gli istituti di credito e le banche

Le banche e gli istituti finanziari sono sempre più presenti nella successione imprenditoriale, questo perché sempre più spesso il processo successorio suscita problemi di capitalizzazione.

L'apertura delle piccole imprese, ma ancora di più delle imprese familiari è ridotta al minimo, infatti mal volentieri l'imprenditore fondatore vede di buon occhio un socio esterno alla famiglia, di conseguenza si dirigerà verso gli istituti di credito.

Il processo successorio va di pari passo con il problema della crescita e dello sviluppo dell'impresa per cui si fa più acuto nel momento in cui il padre stia prevedendo di investire per il figlio che sta per il figlio che sta per subentrare in azienda.

Ci sono, comunque, diverse motivazioni per cui un padre potrebbe decidere di aprire le porte a un finanziatore esterno e sono essenzialmente quelle di un maggiore prestigio dell'impresa, e può aspirare ad essere quotata in borsa.

Credo comunque che ci sia un differente approccio rispetto a queste soluzioni a seconda delle dimensioni dell'impresa e del tipo di padre-fondatore, perché nel caso in cui il padre fondatore si sia fatto da solo, orgoglioso del suo operato non accetterà mai di lasciare il potere, ma soprattutto di vendere parte della sua azienda, anche a discapito della possibilità di crescita della stessa.

In ogni caso i vantaggi per la famiglia che volesse acquisire soci come primo passo verso la crescita, che potrebbe culminare poi con la quotazione in borsa sono, innanzitutto l'acquisizione di risorse finanziarie che servono per sostenere la crescita in termini di investimenti ed innovazione, oppure a liquidare soci; e l'allargamento della proprietà che può favorire l'uscita dei soci.

Va comunque detto che la quotazione in borsa è un passo molto delicato e va affrontato con molta attenzione, tra le difficoltà ricordiamo il fatto che la base proprietaria da proprietà di controllo totale si passa ad un controllo di maggioranza, inoltre l'impresa diventa di dominio pubblico, per cui la trasparenza dei risultati economici e gestionali è totale, non dimenticando il fatto che si diventa facile bersaglio di speculazioni finanziarie.

#### 2.4.4 Lo Strumento finanziario del Leverage Buy-out

Un altro strumento finanziario valido per situazioni di problemi di passaggio generazionale, è il *leverage buy-out*.

Il leverage buy-out è un'operazione che permette di acquisire un'azienda (target) facendo leva sull'assunzione dei debiti, in modo che, ad acquisizione ultimata, l'impresa abbia un grado di leva finanziaria più elevata rispetto a prima dell'operazione<sup>6</sup>.

In breve alcune fattispecie di leverage buy-out:

1. *leveraged buy-out* (LMBO), in cui gli acquirenti sono manager che provengono dall'impresa oggetto di acquisizione;
2. *leveraged management buy-in* (LMBI), in cui gli acquirenti manager esterni all'impresa, anche se probabilmente operanti presso aziende fornitrici o concorrenti, perciò in grado di capire le prospettive economiche e finanziarie dell'azienda;
3. *leveraged family buy-out* (LFBO), in cui l'acquisizione viene effettuata dai familiari che già possedevano la qualifica di soci dell'impresa target;
4. *leveraged family buy-in* (LFBI), in cui l'acquisto è effettuato da membri della famiglia che in precedenza non erano soci dell'impresa obiettivo.

La famiglia opta per il trasferimento a terzi del capitale e del controllo di solito solo nel caso in cui non ci siano eredi in grado o desiderosi di subentrare all'imprenditore, oppure nella necessità della famiglia di realizzare la capitalizzazione del valore dell'impresa.

Le operazioni di leveraged sono riconducibili ad alcune variabili:

---

<sup>6</sup> da slide di T. Pencarelli, "Buy-out e processi di transizione imprenditoriale", Urbino, 26 marzo 2004.

- l'età dei familiari e la loro capacità di svolgere i ruoli di proprietari o/e dirigenti;
- grado di conflittualità e di armonia tra i membri della famiglia proprietaria o tra i suoi discendenti;
- disponibilità di risorse finanziarie interne o fornite da intermediari per liquidare i soci;
- mantenimento o delega a terzi della direzione da parte dei familiari.

Le aziende familiari adatte per un'acquisizione leveraged devono avere alcune caratteristiche come ad esempio:

1. potenzialità d'indebitamento non ancora sfruttate;
2. attività reali per garantire futuri prestiti;
3. capacità di produrre stabilmente flussi di cassa positivi;
4. la qualità delle risorse umane.

Il caso di potenzialità non ancora sfruttate è valutato come un elemento molto importante e positivo nell'acquisizione di un'impresa, ad esempio un sottoutilizzo di risorse o l'errato impiego di risorse organizzative, sottende il fatto che le possibilità ci siano e che siano ancora da sfruttare.

#### **2.4.5 Le associazioni di categoria**

Le associazioni di categoria sono uno strumento utile supportare le imprese in fase di successione, proprio per il loro carattere associativo di categoria sono percepite più adatte a risolvere le problematiche delle singole categorie, e più vicine alle piccole imprese familiari.

Può fornire utili indicazioni per la formazione dei piccoli imprenditori, non a caso si organizzano spesso workshop, seminari o incontri con altri imprenditori che hanno le stesse problematiche, credo insomma che siano un valido aiuto per le piccole imprese che sembrano fidarsi di più, forse per il clima più familiare che esiste con i nella gestione del contatto, rispetto all'approccio professionisti, che vengono contattati solo in caso di stretta necessità.

II PARTE:

## LA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE

---

### 1. Gli attori familiari.

Come si è detto, la famiglia e l'impresa si influenzano reciprocamente, i loro destini sembrano intrecciati ed indissolubili, si capisce perciò l'importanza della componente sociologica dell'argomento, e la stessa spiegazione degli effetti di alcune dinamiche relazionali nelle stesse relazioni familiari sull'impresa.

Molto spesso il successo di un'impresa dipende dalle relazioni tra i familiari e se sono ben costruite e gestite costituiscono un punto di vantaggio per la “mission” dell'azienda stessa, perché contribuisce a quell'unità di azione e di intenti necessaria per lo sviluppo di un'attività.

Gli attori della successione generazionale sono:

1. la generazione presente (i padri)
2. la generazione emergente (i figli)

#### 1.1. I “padri”, la generazione presente.

I “padri-imprenditori” non sono tutti dello stesso tipo, e tralasciando le problematiche psicologiche che non rientrano nelle ambizioni di questo lavoro, proviamo a delineare alcune caratteristiche comuni.

La prima variabile degna di nota è quella del grado di accentramento che l'imprenditore padre è solito usare nelle decisioni aziendali; ci sono quelli che fanno sempre tutto da soli e quelli (per la verità pochi) che lavorano insieme ad altri, in un team e che delegano ad altri.

Questo non dipende soltanto dalla personalità dell'imprenditore ma anche dalle dimensioni dell'azienda, dalle caratteristiche strutturali dell'organizzazione, e anche dalla fase del ciclo di vita nel quale si trova l'impresa.

Risulta già chiaro fin d'ora che il saper delegare il potere e decisioni ad altri, sia un fattore cruciale nella convivenza di due diverse generazioni e nella successione.

La seconda variabile è quella dell'azione personale, cioè ci sono imprenditori che sono sempre in movimento, vivono tutto da vicino in prima persona e quindi conoscono bene tutti i pregi e i difetti dell'impresa, in ogni singola fase produttiva; altri invece che hanno visione più lungimirante, sanno pianificare anche a medio termine ma può accadere che per contro, non vedano un problema che si trovi “troppo vicino”, con la conseguenza che si verificano intoppi nell'immediato.

Conciliare queste diverse tipologie credo sia un'opzione difficile da realizzare, perché, componente caratteriale a parte, il primo imprenditore, quello che fa tutto da solo, difficilmente saprebbe vedere in lontananza, senza più avere il contatto diretto e continuativo con tutte le “sue cose”, con il rischio di dare ai dipendenti la sensazione di un'azienda senza più il “capo” perché da sempre abituati ad avere il padrone in mezzo, con loro e non allenati a prendere delle decisioni autonomamente.

Può accadere che questo tipo di imprenditore lasci quindi volentieri la pianificazione dell'impresa al figlio, e lui continui a ricoprire il ruolo del padrone tuttotfare.

Un altro criterio di distinzione è quella della finalità con cui i “padri” operano e cioè il vantaggio personale. In questo caso l'impresa è stata creata per sola soddisfazione personale, per realizzazione di sé, in una logica prettamente individualistica, addirittura come scopo della propria esistenza.

Alcune volte invece, anche se raramente, soprattutto tra coloro i quali hanno incominciato la propria attività partendo dal nulla, accade che i padri vedano l'impresa come un “nodo” di una rete, cioè di un tessuto produttivo sociale allargato, dove tutti i componenti, le piccole varie imprese, hanno un ruolo e concorrono al bene collettivo, una specie di network, potremmo dire, come si verificava nei primi distretti industriali.

Un ulteriore nodo cruciale è costituito dalla propensione all'innovazione. Anche qui troviamo due tipi differenti di approccio: coloro i quali non sono propensi all'innovazione, in quanto si sono fossilizzati in una routine o che stancamente si sono adattati al contesto in cui operano; e coloro che, magari per vocazione personale, ben accolgono le novità, che intuiscono, creano ed innovano.

L'imprenditore del primo tipo, limita volontariamente il percorso evolutivo dell'azienda, da questo tipo di approccio molto spesso dipendono le sorti di un'impresa, soprattutto in questo particolare clima economico, in cui chi non innova, non crea, non

cerca altre soluzioni, fossero anche solo modi diversi di fare la stessa cosa, ben presto si trova a fare i conti con una concorrenza agguerrita che non lascia margini di errori.

L'atteggiamento necessario perché l'impresa cresca è un atteggiamento di tipo *proattivo*, che reagisce attivamente al contesto ambientale, economico, continuamente e la bontà delle soluzioni sarà tanto maggiore quanto tempestiva sarà la risposta dell'azienda, ma senza innovazione tutto questo rimane un'utopia e condanna, a mio parere, irrimediabilmente, l'impresa all'estinzione.

Tabella 2.1 La matrice dei "padri".

		BASSO Privilegia i risultati	ALTO Attento ai processi
Disponibilità alla collaborazione e alla delega	BASSA	SUCCESSIONE ELUSA	SUCCESSIONE CON ABDICAZIONE
	ALTA	SUCCESSIONE DIFFERITA	SUCCESSIONE SENZA ABDICAZIONE

Fonte: Piantoni, 1990<sup>7</sup>

La tabella riassume la combinazione dei profili sopra analizzati in relazione ai diversi tipi di successione imprenditoriale che ora andremo a delineare.

La *successione elusa* è la tipologia più complessa da gestire poiché l'imprenditore oltre ad avere un orientamento a breve termine, è anche restio alla delega dei compiti e delle responsabilità ai suoi collaboratori, siano essi stessi i figli.

In questo caso la fase di preparazione non è stata adeguatamente affrontata o, in alcuni casi, non è stata mai affrontata per niente.

“L'ipotesi che possiamo fare in questa situazione è quella in cui l'imprenditore non abbia ancora accettato l'idea della successione”<sup>8</sup>.

Il tipico esempio è quello dell'imprenditore fondatore che ha fatto sempre affidamento sulle sole proprie forze, che conosce tutto della propria azienda e pensa che nulla sia da cambiare, il suo orizzonte temporale ovviamente, è di breve periodo. Per

<sup>7</sup> Tratto da "L'organizzazione della piccola impresa, 2003, Egea, Milano. 23

<sup>8</sup> P.Preti, p. 194, "L'Organizzazione della piccola impresa", Egea, Milano, 2003. 24

questo genere di imprenditore considera la successione non essere un problema, e rimane decisamente avverso al solo suo pensiero.

In questo caso hanno un ruolo fondamentale i consiglieri esterni, collaboratori o professionisti, o anche di alcuni famigliari che possono fare vedere le cose da un altro punto di vista.

La *successione differita* è caratterizzata dalla co-presenza di entrambe le generazioni in quanto l'imprenditore ha un atteggiamento favorevole nei confronti della nuova leva, quindi ha un'ottica di medio periodo insieme a quella di breve periodo.

Teoricamente tutto sembra funzionare, e il passaggio naturale se non fosse per il fatto che, tuttavia questo “passaggio” sembra mai avvenire, si allungano i tempi e nel lungo periodo le conseguenze possono risultare altamente dannose per la transizione e per la sopravvivenza dell'azienda stessa.

Il fatto che questa convivenza si protragga per troppo tempo fa sì che il successore inizi a sentirne il peso, insieme ad un crescente bisogno di autonomia che se non dovesse arrivare in tempi brevi, sfocerebbe in un conflitto, conseguenza naturale di questo processo, oppure in un abbandono dell'attività di famiglia da parte del figlio, in cerca di una maggiore considerazione e autonomia, in quanto sentirà le proprie possibilità di successo.

La *successione con abdicazione* è la fattispecie diametralmente opposta a quella della successione differita. Infatti in questo caso l'imprenditore sembra si renda conto che l'azienda possa sopravvivere bene senza la sua presenza al vertice, ma contemporaneamente è in capace di programmarla, e non ha capacità, né la volontà di delega e quando avverte che per lui è tempo di ritirarsi, cede istantaneamente tutte le responsabilità al successore, senza che si realizzi quel fisiologico processo di “affiancamento” e “condivisione” delle esperienze e delle responsabilità si realizzi.

Il successore si troverà investito di tutte le responsabilità improvvisamente e dovrà immediatamente prendere in mano la situazione, dimostrando da subito le sue capacità, che molto probabilmente, e nel migliore dei casi, avrà sviluppato autonomamente.

I membri dell'organizzazione in questo caso assumeranno un ruolo importantissimo di “collante”, di continuità tra il nuovo imprenditore e il suo predecessore.

*La successione senza abdicazione* rappresenta la tipologia più semplice da gestire, perché potremmo dire che segue un corso naturale. L'imprenditore ha fatto sua l'idea che l'impresa debba vivere oltre la sua esistenza, e a tal fine adotta una visione dilungo periodo, è propenso alla delega ed entusiasta del fatto che possa trasmettere al figlio le proprie conoscenze. È importante che questo periodo di trasferimento di conoscenze e responsabilità sia sempre graduale e vada aumentando fino al passaggio vero e proprio, in un tempo definito affinché non si trasformi in una successione differita.

*La successione pretesa o traumatica* è difficile da gestire per l'impazienza del successore a subentrare all'imprenditore. Nel primo caso le capacità del nuovo imprenditore sono omogenee rispetto a quelle del fondatore, ma la sua minore esperienza rispetto a quest'ultimo, fa sì che il processo transitorio risulti ancora più conflittuale.

*La successione nella continuità* è caratterizzata da una elevata disponibilità da parte del successore e dalla omogeneità delle competenze dei due protagonisti.

Si ipotizza che la formazione del successore avvenga in una sorta di “learning by doing”, in cui la collaborazione professionale tra i due protagonisti sia stretta e continuativa.

Il valore di queste descrizioni non vuole essere esaustivo, ma descrittivo di alcune possibilità, di alcune tipologie, considerando anche l'importanza della personalità dell'imprenditore e quella del successore, che combinate insieme e in contesti contingenti possono dare vita a numerose differenze significative.

## **1.2 I “figli”, la generazione emergente.**

Nello studio della successione imprenditoriale bisogna ascoltare tutte e due le generazioni coinvolte in questo delicato processo.

Possiamo identificare nei nuovi imprenditori alcune caratteristiche che condizioneranno l'ingresso nel business di famiglia. Queste possono essere le condizioni

sociali del contesto in cui vive l'individuo, dal contesto culturale, geografico, se pensiamo alle condizioni di quei paesi che più favorevoli all'allontanamento dei giovani dalla famiglia, come ad esempio il caso americano.

Non meno importanti sono le ambizioni del medesimo, le proprie attitudini, gli stessi rapporti familiari.

La famiglia svolge un ruolo importante in quanto può incentivare e incoraggiare l'ingresso del figlio in azienda oppure, al contrario, può favorire l'allontanamento del figlio che magari preferirà tentare l'approccio lavorativo altrove.

La natura psicologica del soggetto successore certamente influisce sul processo di transizione, come abbiamo visto parlando dei padri. Abbiamo detto che la successione pretesa ha come protagonista un figlio che poco sa aspettare, che pretende il passaggio repentino in azienda, che poco ascolta e probabilmente, le sue aspirazioni sono di tipo opportunistiche, e considera l'impresa come uno strumento di potere per raggiungere uno status sociale, ed ha poca predilezione a dare qualcosa all'impresa, ad ascoltare i bisogni dell'organizzazione portandola verso un inevitabile declino.

L'attitudine al management costituisce un altro criterio rilevante. Infatti, non si tratterà solo esclusivamente di applicare nozioni (nel caso avesse frequentato studi specifici), ma piuttosto, di una certa "sensibilità" che ha condotto i padri fondatori verso quelle intuizioni divenute poi, un successo imprenditoriale.

Non solo, ma anche una buona dose di correttezza nello svolgimento della missione aziendale, nonché verso i propri collaboratori.

Deve imparare ad avere un rapporto di rispetto reciproco, per creare un clima ottimale di teamwork, a stimolarli, a guidarli nel loro lavoro, quindi anche a capirli, incoraggiarli, proseguendo con tenacia, riuscendo a reggere le pressioni delle responsabilità.

Queste sono doti che non si insegnano, ma si imparano nel corso della vita e in anni di lavoro.

Un ulteriore elemento di distinzione è rappresentato dal tipo di competenze della generazione emergente in relazione al know-how della generazione fondatrice. In questo rapporto, le competenze del figlio sono di tipo innovativo, oppure tradizionale.

Nel caso si tratti di competenze innovative, ci si trova davanti al rischio che non siano condivise dalla generazione presente, e in tal caso, vedremo aprirsi la strada a un

clima di conflittualità, che se non venisse sedato in brevi tempi, potrebbe mettere a rischio di sopravvivenza dell'impresa stessa.

Ogni innovazione, grande o piccola che sia, presuppone un cambiamento, e in un'organizzazione ben collaudata potrebbe risuonare, alle orecchie dell'imprenditore fondatore come una minaccia pericolosa per l'impresa. In realtà capita spesso che il padre dia una piccola possibilità al figlio di sperimentare un cambiamento, ma che ben presto, prematuramente obietti la mancanza di risultati, volendo così dimostrare al figlio che "aveva ragione lui".

Ma sappiamo che ogni strategia aziendale ha bisogno di un tempo fisiologico per produrre i propri frutti, e soprattutto ha bisogno dell'appoggio reale di tutti i membri dell'organizzazione.

La sensazione del figlio in risposta a questo tipo di atteggiamento, sarà di insofferenza e di difesa nei confronti del padre, che sembra volere ostacolare lo sviluppo del successore.

Il rischio di questo genere di atteggiamento è quello di innescare un circolo vizioso, dove tutti e due i protagonisti si trovano in una posizione di difesa, con conseguente chiusura dei rapporti, condizione non auspicabile per il bene comune dell'azienda.

Per una più serena convivenza generazionale all'interno dell'impresa, il figlio dovrebbe capire che il padre si sente espropriato del frutto del proprio lavoro, e quindi un atteggiamento più comprensivo e rispettoso nei suoi confronti, potrebbe rivelarsi utile per un processo di successione più naturale.

Tabella 2.2 La matrice dei "figli".

		Natura delle competenze apportate dal figlio rispetto a quelle del padre	
		Tradizionali ripetitive	Innovative
DISPONIBILITÀ ALL'ATTESA	BASSA	SUCCESSIONE PRETESA	SUCCESSIONE CON TRAUMATICA
	ELEVATA	SUCCESSIONE FISIOLÓGICA NELLA COMUNITÀ	SUCCESSIONE COINVOLGENTE



Fonte: Piantoni, 1990<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Tratto da "L'organizzazione della piccola impresa, 2003, Egea, Milano. 23

Dalla combinazione delle due matrici, 2.1 e la matrice 2.2, si ottiene la matrice delle aree di successo-insuccesso, nella quale sono evidenziate: l'area di conflitto tra padre e figlio, l'area del disagio emergente, l'area del disagio in via di superamento, e l'area del consenso.

### 1.3 Il confronto tra le due generazioni.

Tabella 2.3 La matrice delle aree di successo-insuccesso.

TIPOLOGIE DI PADRE	TIPOLOGIE DI FIGLIO			
	Successione pretesa	Successione traumatica	Successione nella continuità	Successione coinvolgente
	AREA DEL CONFLITTO		DISAGIO IN VIA DI SUPERAMENTO	
Successione elusa		AREA DEL DISAGIO		
Successione con abdicazione				
Successione differita				
Successione senza abdicazione				
	DISAGIO EMERGENTE		AREA DEL CONSENSO	

Fonte: elaborazione su Piantoni, 1990<sup>10</sup>

Le aree del confronto intergenerazionale sono quelle ottenute dall'incrocio delle tabelle dei singoli protagonisti:

1. area del conflitto
2. area del disagio
3. area del superamento del disagio
4. area del disagio emergente
5. area del consenso

Un figlio che appartenga alla tipologia della successione pretesa, e un padre poco propenso alla delega del proprio ruolo, cioè facente parte di quella che abbiamo descritto come la successione elusa, crea un clima di conflitto.

<sup>10</sup> Da: P. Preti, "L'Organizzazione della piccola impresa", Egea, Milano, 2003

In genere tutti e due, padre e figlio, sono aggressivi ed emotivi, poco razionali, in quanto le emozioni in questo caso prendono il sopravvento su tutto, ma se si vogliono sedare i conflitti è necessario che si riesca ad essere razionali per il bene comune dell'impresa.

Il genitore è quello che detiene il potere all'interno dell'azienda e presumibilmente anche quelle delle quote, di conseguenza il fatto che tenga concretate nelle sue mani ogni operazione, economica e organizzativa, fa sì che tutto il suo organico lo riconosca come "capo", considerando, nei casi più estremi, il figlio come un usurpatore che mettere in pericolo l'impresa, la risoluzione del conflitto perciò risulta essere a favore della generazione presente.

Se poi, i due protagonisti oltre che lavorare insieme condividono anche lo spazio abitativo, è facile che il conflitto si protragga anche nelle mura domestiche, alimentandosi continuamente, anche oltre il lavoro.

L'area del consenso si trova all'opposto rispetto a quella del conflitto, ed è ovviamente la situazione ottimale e più auspicabile.

È caratteristica fondamentale è quella di un padre disponibile che coesiste con le qualità del figlio, magari indirizzandolo per utilizzarle al meglio, la figura è quella di un padre che accompagna per mano il figlio per un tratto di strada, prima di lasciarlo camminare da solo.

In questo clima di serenità è importante coinvolgere anche l'intera organizzazione, a partire dal management, perché questo clima sia un terreno fertile per lo sviluppo dell'impresa e per nuove idee.

La zona centrale tra il conflitto e il consenso è quella del disagio.

Il disagio sottende delle difficoltà nel processo di successione, e si distingue tra disagio emergente e quello calante.

Un padre attento alle problematiche della successione, che si trovi di fronte ad un figlio non all'altezza e che magari pretenda il posto, senza programmare e senza una formazione adeguata, si trova alla soglia del conflitto in una fase di emergente disagio.

All'opposto possiamo trovare un figlio con buone competenze, una formazione adeguata e quindi in grado di portare avanti l'impresa di famiglia, ma che si trova di

fronte ad un padre accentratore che non sia disposto a mollare le redini del comando, si parla di disagio calante.

Se il figlio ha pazienza e sa affrontare con calma la situazione e decide di non cercare sbocchi in altre situazioni lavorative, il disagio si stempererà fino all'uscita della generazione presente. Si ha in questo caso una situazione collaborativa da parte del figlio e una elusa da parte del padre.

Il pericolo più grande in questa situazione è quella in cui l'eccessiva posizione di difesa del proprio ruolo da parte del padre, sfoci in una perdita di entusiasmo e una crescente demotivazione nel figlio; addirittura il padre potrebbe spingersi fino a provocare il figlio per tastare il suo grado di fedeltà all'impresa, senza rendersi conto dell'effetto contrario che un atteggiamento di questo tipo crea nel figlio, che già sta vivendo il disagio.

Ciascuna di queste aree non è statica, anzi al contrario, avendo a che fare con situazioni condotte da esseri umani che si muovono in relazione ad altre persone e situazioni diverse, si evolvono continuamente.

Da una situazione di consenso, cioè da quella "migliore" si può generare disagio e conflitto, prendiamo ad esempio il caso in cui il detentore del potere scompaia per prematura morte.

Si accendono in questo caso una serie di questioni legate, oltre che a problemi organizzativi, a problemi di natura legale riguardanti l'aspetto economico della successione.

Oppure una situazione conflittuale di un padre che non vuole lasciare il posto al figlio o almeno ne vuole tardare l'ingresso in azienda, può essere sfociare in due differenti epiloghi.

Uno potrebbe essere quello di rendere pubblico il dissidio familiare e andare per vie legali, trascinando per anni il conflitto dal momento che, come sappiamo, le cause legali hanno risvolti lunghi.

In questo caso i rapporti familiari sono profondamente danneggiati e con poche possibilità di riappacificazione, e anche l'impresa ne fa le spese.

L'azienda è coinvolta in una "faida" interna e si trova in una confusione totale che ovviamente si ripercuote sugli umori, e sul rendimento di ciascun lavoratore.

L'altro possibile sviluppo del disagio è quello in cui il figlio decide di lasciare l'azienda di famiglia e convogliare le proprie energie e aspirazione all'esterno.

Naturalmente in questo caso la famiglia ne trae giovamento in quanto il conflitto è sedato sul nascere, prima che possa giungere a rovinare irrimediabilmente i rapporti familiari.

Anche l'azienda, almeno nel breve periodo, ne beneficia perché non diventa territorio di guerra e prosegue il suo corso “naturale”, che potrebbe essere quello della sua estinzione.

Ancora, qualora ci fosse un conflitto interno per la successione una possibile soluzione potrebbe essere quella dell'introduzione di un terzo elemento esterno alla famiglia che possa prendersi la responsabilità della direzione operativa dell'impresa.

Nessuna soluzione è priva di “controindicazioni”, riprendendo il caso precedente, con l'ingresso di un terzo personaggio, un figlio potrebbe sentirsi messo da parte, o anche interpretare il gesto del padre come mancanza di fiducia nelle sue capacità.

Quindi un padre che voglia intraprendere questa strada, dovrebbe prestare molta attenzione che il figlio non abbia questa percezione, perché se così fosse, si rialimenterebbe il conflitto; oppure il figlio potrebbe decidere di andarsene definitivamente dall'azienda di famiglia, covando sentimenti di rabbia e risentimento che sicuramente finirebbero per rovinare definitivamente i rapporti familiari.

Invece, nel caso in cui un padre si renda conto che il figlio non sia pronto per il passo successorio, ma che pretenda di passare al “potere” con una certa pressione, deve dotare l'impresa di un management molto valido.

In questo caso il ruolo del management diventa quello di freno e di filtro dei progetti del figlio, per tutelare l'impresa da eventuali errori di valutazione che potrebbero condurla verso una crisi, e che allo stesso tempo diano la possibilità di sviluppare piani di sviluppo sostenibile.

Credo essere un fattore importante per qualsiasi sia la tipologia di situazione, il fatto di tenere distinte la famiglia dall'impresa, in modo che la prima sia e rimanga, il luogo degli affetti e non diventi uno sfogo per le incomprensioni che si generano al lavoro.

In questo modo si allentano le tensioni, anziché alimentarsi all'infinito, che, come già sottolineato altrove, si portano dall'ambiente lavorativo a quello domestico e viceversa.

## 2. La logica dei cambiamenti del mercato

### 2.1 Un nuovo scenario economico.

L'incerta situazione economica ha ispirato i più vari articoli su giornali e dossier televisivi, riviste specializzate, ovunque risuona il segnale d'allarme per quanto riguarda il futuro e dell'economia italiana, più precisamente delle Imprese italiane.

La giusta preoccupazione per il futuro economico dell'Italia, ci porta a fare diverse considerazioni su cosa non abbia funzionato o non funzioni nel meccanismo economico italiano.

I risultati delle imprese italiane nell'era della globalizzazione non sono dei più confortanti, e questo ci conduce a riflettere sulle possibili strade da intraprendere per essere all'altezza delle nuove sfide che la "deregulation" dei mercati, l'abbattimento delle frontiere ci hanno portato: numerose nuove opportunità di lavoro, non sempre adeguatamente sfruttate, ma soprattutto nuove sfide, nuove competizioni, una concorrenza più vasta e, in molti casi, più preparata di noi, in altre parole più competitiva.

Concretamente: "significa che gli altri possono venire da noi e vendere i propri prodotti con tutta la forza del marketing, dell'innovazione e delle politiche di scala di giganti che penetrano in un mondo di nani".<sup>11</sup>

D'altronde come può una piccola impresa affrontare i rischi e i costi dell'esportazione, o quelli della ricerca?

Dovremmo quindi rassegnarci ad essere tagliati fuori dalla gara mondiale, o a gioire se riusciremo a non chiudere i battenti delle nostre piccole aziende, accontentandoci di qualche briciola? Chi scrive non è di questo parere.

Basterebbe pensare che le caratteristiche tipiche di una piccola media impresa potrebbero essere o diventare dei punti di forza, magari migliorati dalle nuove tecnologie, investendo qualche denaro anche nelle risorse umane e per la formazione dei nuovi managers, o più semplicemente dell'imprenditori che guidano l'azienda.

È un percorso difficile, ed esige un cambiamento, ma non per questo impossibile.

---

<sup>11</sup> Giovanni Medioli, "Crescere, crescere, crescere" da L'impresa, Settembre-Ottobre 2004

Chi di noi no ha sentito parlare di “competitività” e “innovazione”? queste sono le parole chiave del 2004.

In una realtà atipica come quella italiana, costituita per lo più da piccole e medie imprese essere competitivi ed innovativi assume aspetti, connotazioni differenti, più specifiche.

Il 90,3% del totale delle imprese italiane hanno tra uno e 5 dipendenti, e questo ci porta a fare delle considerazioni sul tipo struttura e di organizzazione di queste aziende, perché è necessario capire meglio quali siano i nostri punti di forza, quali elementi siano da migliorare e quali da eliminare.

Gli stessi dati su riportati ci fanno capire di quanto sia vivo il tessuto produttivo italiano, basti pensare anche al fatto che negli ultimi anni ci sia stata un'esplosione di microimprese, sia come risposta all'esubero di lavoratori delle grandi industrie, ma più di tutto dobbiamo ricondurlo a quel particolare spirito di imprenditorialità, di creatività del lavoratore italiano.

Questa peculiarità fa sì che il nostro modello sia studiato ed analizzato con interesse sia a livello nazionale che a livello mondiale, come modello capace di grande flessibilità, forme di cooperazione che vengono individuate, oggi nel 2004, come qualità vincenti per chi voglia intraprendere un'attività lavorativa “nell'era di dispartion”<sup>12</sup>.

James Wolfenshon, presidente della Banca Mondiale, durante un intervento a Roma lo scorso maggio in occasione dell'assise dell'Unione Industriali ha dichiarato che “stiamo lavorando attivamente con l'impresa italiana perché in Italia c'è un concetto di industria che conduce il mondo”.

## 2.2 Impresa, successore e conoscenza.

Sottolineare l'aspetto della leadership è importante perché un successore capace è un imprenditore di successo, un manager efficace<sup>13</sup> ed un leader efficiente.

---

<sup>12</sup> Da Tom Peters, World Business Forum 2004, Milano

<sup>13</sup> La definizione di "efficace" e di "efficienza" di Barnard è: "il grado in cui l'organizzazione raggiunge i propri obbiettivi, mentre l'efficienza misura io grado in cui i moventi personali di far parte di un'organizzazione sono soddisfatti", Barnard usa il termine efficienza in modo diverso dal solito,

Le imprese, afferma Drucker sono organi della società non sono fini a sé stesse, ma esistono per svolgere una determinata funzione sociale.

“Affermare che la regola morale fondamentale dell'impresa è solo quella di produrre profitti, è più che un'insensatezza sotto un profilo etico, un errore sotto un profilo manageriale. L'impresa che persegue il profitto fine a sé stesso va, più o meno rapidamente, in crisi e ha un basso livello di sopravvivenza lungo termine”<sup>14</sup>.

Sostengo, in accordo con Marco Vitale, autore di questo articolo, la tesi per cui un'azienda sana sia un'azienda che realizza l'armonica compenetrazione di tre processi di conoscenza:

1. conoscenza tecnologica
2. conoscenza organizzativa
3. conoscenza del capitale.

I tre processi sono continuamente alimentati dalla ricerca di innovazioni, tecniche, organizzative, culturali.

Il successore che non tenga conto di tutti gli interessi della sua impresa, è un cattivo manager, leader mancato.

Un'impresa è un'organizzazione di beni, di uomini riuniti intorno ad un progetto comune, e in modo più o meno accentuato stimola i suoi collaboratori a crescere, a realizzarsi, a sviluppare le proprie capacità, e realizzata in questo modo assolve anche la missione sociale di cui parlava Drucker.

Tutti questi processi e comportamenti sono il risultato, oltre che una dote naturale che contraddistingue i leader e i fondatori di imprese, di una professionalità e di competenze.

L'impresa oggi è sempre meno fondata sul capitale (economico) e sempre più sulle conoscenze, questo perché il mondo dell'impresa è un mondo del lavoro e del sapere diffuso, per cui la specializzazione diventa spesso necessaria.

---

interpretandolo come il grado di soddisfazione di un soggetto che ricava dal rapporto tra il contributo che esso percepisce di dare all'organizzazione e le ricompense morali e materiali che ricava.

<sup>14</sup> "Eticità dell'impresa e del management" pag.41; L'Impresa, n.4, 2004.

*Il sapere fare che si impara nell'azienda del padre, spesso non è più sufficiente ad affrontare le sfide che il sistema economico ci sottopone.*

La cultura aziendale che si impara nell'impresa paterna è una sola, e come allora è possibile trovare soluzioni nuove tra le “vecchie” cose?

Per spiegarmi meglio: se dovessimo produrre un nuovo film, prenderemmo gli stessi attori, ricreeremmo le stesse scene, le stesse ambientazioni? Non credo.

Questo per dire che è indispensabile formare i successori, gli imprenditori di domani.

Come detto sopra, si crea la tensione tra il tradizionale e l'innovazione anche all'interno del gruppo, ma è una tensione fisiologica necessaria alla stessa sopravvivenza dell'impresa, come anche la formazione dei nuovi imprenditori. Questo perché non è pensabile di portare avanti un'azienda con le sole conoscenze generate all'interno della stessa nel corso della sua esistenza.

### 3. La formazione del successore.

#### 3.1 L'educazione del successore.

Il percorso educativo del figlio che si appresta a prendere in mano le redini dell'azienda di famiglia è molto importante.

La frequenza delle scuole è diventata obbligatoria per tutti fino alla maggiore età, e in generale si allunga anche oltre, ma per il successore dovrebbe protrarsi oltre alle scuole dell'obbligo, verso adeguati corsi formativi.

Questo non solo per le nozioni che vengono insegnate, ma soprattutto perché fornisce alla persona una forma mentis adeguata a comprendere le situazioni, a valutare, e a prendere le decisioni più giuste rispetto a diversi contesti, quello economico come anche nella società in generale.

La mente risulta essere più allenata a capire a fondo cosa succede intorno, e non accontentarsi di avere spiegazioni semplicistiche, ma ricercare sempre le cause, a chiedersi il perché delle cose, ad apprezzare l'importanza dell'apprendimento, ad innamorarsi della conoscenza.

Se il padre fondatore manca di quell'istruzione e quella capacità di comprendere e apprendere, la preparazione preferibilmente universitaria del figlio, si propone come un'occasione da non perdere per far fare all'impresa un salto di qualità.

Personalmente ritengo che sia una condizione sine qua non, proprio per via delle difficili condizioni economiche di oggi, è importante saper vedere con anticipo ciò che domani si proporrà come ostacolo o come sfida, per non farsi trovare impreparati, che equivarrebbe ad essere tagliati fuori dal mercato.

Non a caso in Italia si sono svolte diverse ricerche circa la scolarizzazione dei giovani e i risultati sono abbastanza deludenti, perché siamo tra i meno preparati.

Di seguito una tabella che mostra come, in confronto ad altri Paesi, i livelli di istruzione siano particolarmente bassi, da un rapporto Education 2004<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> Da: II Rapporto Education 2004, di Claudio Gentili, direttore del Nucleo Formazione e Scuola Confindustria, "L'Impresa", pag. 81, n.5, 2004.

Tab.2.3.1 Livelli di istruzione in diversi Paesi.

	DIPLOMATI	LAUREATI	DI CUI LAUREA LUNGA
Francia	64	34	12
Germania	83	22	13
<b>Italia</b>	<b>43</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
Spagna	40	36	17
Regno Unito	63	29	18
Canada	82	51	20
Giappone	83	48	19
Stati Uniti	88	39	28

Fonte: elaborazione Confindustria su dati Ocse 2003

Il rapporto Education 2004 evidenzia alcuni dati importanti: il grave divario tra l'Italia e gli altri Paesi dell'Unione Europea evidente in campo formativo, solo il 43% della popolazione adulta ha un diploma di scuola secondaria, contro il 64% della Francia e l'83% della Germania.

Nell'articolo, Gentili sottolinea che il filo conduttore dell'innovazione è la formazione.

“Sviluppo e benessere sociale possono radicarsi solo se le risorse umane, il sapere e la tecnologia sono valorizzati. (..) accrescere e potenziare lo sviluppo del capitale umano, per la competitività e la coesione sociale, per favorire un rapporto più stretto tra la formazione e la produzione”.

E ancora: “dobbiamo continuare a valorizzare il nostro capitale umano, in una logica di qualità e competitività, l'unica strada percorribile per una formazione realmente in grado di anticipare lo sviluppo.”

Investire nella formazione, nelle risorse umane, sui giovani, sui figli è una necessità non più trascurabile.

Il ricambio generazionale ha come finalità la continuità dell'azienda di famiglia nel tempo, e siccome questa è sempre più legata all'investimento di conoscenza, si può, ma direi piuttosto, di deve incrementare il patrimonio di conoscenza dell'impresa.

Da quanto detto risulta evidente che il problema della formazione tocca da vicino il successore, l'impresa di famiglia e la generazione presente.

Fiducia e conoscenza sono due fattori importantissimi per l'impresa, in quanto la fiducia è una condizione necessaria affinché la conoscenza si sviluppi e si riproduca tra le persone che lavorano nell'impresa di famiglia.

Molto spesso le imprese vengono valutate in base alla fiducia di cui gode nei confronti dei clienti, fornitori e istituti di credito, ma è altrettanto vero che la fiducia dipende dalla capacità e dalla conoscenza che l'imprenditore ha, di come gestisce le situazioni, e come interagisce con gli attori esterni.

Quindi, da come si vede, sono due condizioni che si sostengono e si alimentano a vicenda.

Se il processo formativo del successore passa dall'università, quello del padre imprenditore raramente ha fatto lo stesso percorso.

Ben pochi sono andati oltre le scuole elementari, e quello che sanno l'hanno imparato sul campo, e l'hanno anche imparato bene, infatti sono imprenditori di successo se sono arrivati al problema generazionale, vuol dire che la loro idea di business, la loro impresa ha superato con successo le sfide che l'hanno accompagnata fino ai giorni nostri.

Non si deve negare il fatto che facilmente si incontrano ancora dei padri imprenditori che negano l'importanza vitale che ha la formazione per le imprese che intendano crescere.

Questo perché loro "hanno sempre fatto così", e hanno avuto ragione, fino ad ora; e anche per il fatto che spesso vivono la formazione come una cosa "lontana", non adatta a risolvere i problemi della propria azienda se ad esempio parliamo di marketing, loro ci risponderanno che a loro non serve, perché si tratta di un'impresa piccola, se parliamo di controllo di gestione risponderanno che non hanno bisogno di queste cose, piuttosto servirebbero dei bravi lavoratori.

Sarebbe utile spiegare a questi imprenditori che la situazione economica è differente da trent'anni fa e che quindi è necessario attrezzarsi con gli strumenti adatti, a fare vivere, e sviluppare la loro azienda, anche per la mancanza di forme di collegamento tra scuole, università e singole imprese.

Il marketing, come la gestione di controllo sono utili anche alla piccola impresa familiare, adattandoli alle piccole dimensioni e alle singole esigenze, perciò un

investimento nella formazione da parte dell'impresa è auspicabile per il successore, come anche per gli altri lavoratori, magari con aggiornamenti continui.

Questa situazione si incontra nelle piccole aziende familiari, dove gli scambi culturali sono limitati e attinenti alla piccola cerchia di fornitori, e di clienti.

Se questo percorso formativo andava bene in passato, ora in un contesto economico come il nostro, sia che si tratti di produzione di beni che di fornire servizi non è pensabile potere proseguire in questo modo.

### **3.1. Distretti formativi**

Con il secondo rapporto Education 2004 si è cercato di dimostrare una realtà importante e ancora poco conosciuta: quelle dei distretti tecnologici che creano un circolo virtuoso: centri di formazione-istituti tecnici corsi universitari professionalizzanti formazione continua - ricerca industriale<sup>16</sup>.

Accanto all' Italia dei distretti industriali esistono anche i distretti formativi: sono costituiti da filiere di centri di formazione professionale, istituti professionali, istituti tecnici, i licei tecnologici di domani, lauree professionalizzanti, master.

Una volta il tempo tra le scuole, le università e le imprese era una "no man's land", una terra di nessuno, e dopo varie iniziative, con relativi problemi e diffidenze da entrambe le parti, oggi sono presidiate da strutture stabili di dialogo e collaborazione.

Si sta sviluppando in Italia un sistema di collegamenti tra le singole unità formative e le imprese; tra università e sistema scolastico, tra università e ricerca, tra sistema formativo e sistema sociale, tra sistema formativo e realtà locali, tra distretti scolastici e distretti industriali.

Il Rapporto Education sottolinea l'esigenza di investire ancora di più in questo senso, trasformando il percorso formativo in base alla domanda delle imprese, alle loro reali necessità.

La base di partenza di questo studio è stato che lo sviluppo del territorio e del suo tessuto produttivo ed economico sia cresciuto, dagli anni settanta in poi, proprio grazie a uno stretto legame con la formazione, e la valorizzazione delle risorse umane, con la

---

<sup>16</sup> "Il modello virtuoso dei distretti formativi", Claudio Gentili, direttore Nucleo Formazione e Scuola Confindustria, pg. 82, L'Impresa, n.5,2004.

ricerca e con l'innovazione. Il modello del distretto industriale risulta essere profondamente legato al modello di distretto formativo.

Alcuni esempi riportati nel Rapporto sono a testimoniare come sia vivo il legame tra università e imprese:

- la filiera dell'Information e communication technology che ha prodotto legame stretto tra università con corsi post laurea e master, a Milano dove sono concentrate il 7% delle imprese italiane e il 42% delle lombarde, dove è anche concentrato il polo dei servizi alle imprese, con il 15% del totale esistente in Italia;
- a Sassuolo, e l'area della ceramica, Assopiastrelle con la facoltà di ingegneria di Modena e di Reggio Emilia ha realizzato il progetto Ifts, con altri soggetti partecipanti;
- Assindustria locale e l'università di Potenza, con la Facoltà di Scienze Fisiche, dove è stato costituito un pool di docenti ed imprenditori e si è riprogettato il corso di studi adattandolo meglio alle esigenze delle imprese e del mercato;
- le lauree professionalizzanti dell'Università di Siena e Grosseto per favorire e potenziare il comparto agro-alimentare.

Questi sono solo alcuni dei distretti formativi, e valgono come esempi non esaustivi del reale movimento che si sta delineando.

Quest'idea risulta essere particolarmente vincente per quanto riguarda le esigenze degli imprenditori che ancora hanno qualche dubbio sulla validità di un percorso formativo adeguato a fare sviluppare la propria azienda, grande o piccola che sia, in questo modo, partendo dalle necessità e dai problemi reali delle singole imprese, più facilmente l'università, o corsi formativi sono in grado di farsi sentire "vicini" alle aziende.

Un'altra obiezione che spesso si sente fare è quella del "tempo perso" per seguire un corso di formazione, o di aggiornamento, sia per il successore, ma anche per i collaboratori del nuovo imprenditore, da qui l'inevitabile riluttanza ad avvicinarsi a qualsiasi tipo di corso, o scuola, anche se necessaria all'impresa stessa.

### 3.3 Nuove metodologie per la formazione: l'e-learning.

Citando Peter Drucker dalla sua opera "La società post capitalista", la risorsa fondamentale per l'impresa non è più rappresentata dal capitale né dalle sue risorse naturali e neppure dal lavoro, ma dalla conoscenza e dai soggetti che la generano.

Riuscire ad orientare e promuovere l'apprendimento del singolo successore o di un'organizzazione nel suo collettivo, diventa oggi la vera sfida competitiva per un'impresa.

La trasformazione della conoscenza è un meccanismo critico legato al rapporto tra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo.

La chiave di volta di una strategia fondata sulla conoscenza sta nell'individuare i processi organizzativi che stanno alla base della creazione, nel trasferimento e nell'utilizzo del "knowledge".

La formazione on line contribuisce a una sostanziale razionalizzazione del processo formativo, permettendo di personalizzare, entro certi limiti, il percorso di studio.

Sin dal suo esordio nel 2000, l'Anee-Assinform misura il fenomeno dell'e-learning. E dicono che per il terzo anno consecutivo il fenomeno e-learning è in costante ascesa, in controtendenza alla situazione della situazione economica. Anzi forse proprio per questo rallentamento dell'economia, gli imprenditori hanno iniziato a fare serie analisi sulla situazione delle proprie imprese e a realizzare la necessità di nuova formazione e a scegliere le nuove tecnologie di formazione rispetto alle più tradizionali.

Il termine e-learning è spesso identificato con il concetto di formazione a distanza, ma rientrano anche le forme di apprendimento in loco mediate da agenti elettronici che sono però mobili, adattivi, e l'utente "tira" a sé l'informazione come e quando vuole, una sorta di formazione "on-demand".

A livello tecnologico, il futuro della formazione a distanza risulta strettamente connessa all'avvento della banda larga.

Le infrastrutture tecnologiche ad alta velocità saranno in grado di agevolare maggiormente il trasferimento di contenuti ed informazioni, e già oggi già il 15% delle aziende dotate di accesso a banda larga utilizzano servizi di e-learning e si è stimata possa arrivare nei prossimi 3 anni al 45%.

Senza dubbio dopo avere appreso questi dati risulterà chiaro quanto sia opportuno investire proprio nel progetto di allargamento di banda larga, e di facilitare le imprese all'utilizzo dell'e-learning, considerandolo come strumento efficace per raggiungere un vantaggio competitivo dell'impresa.

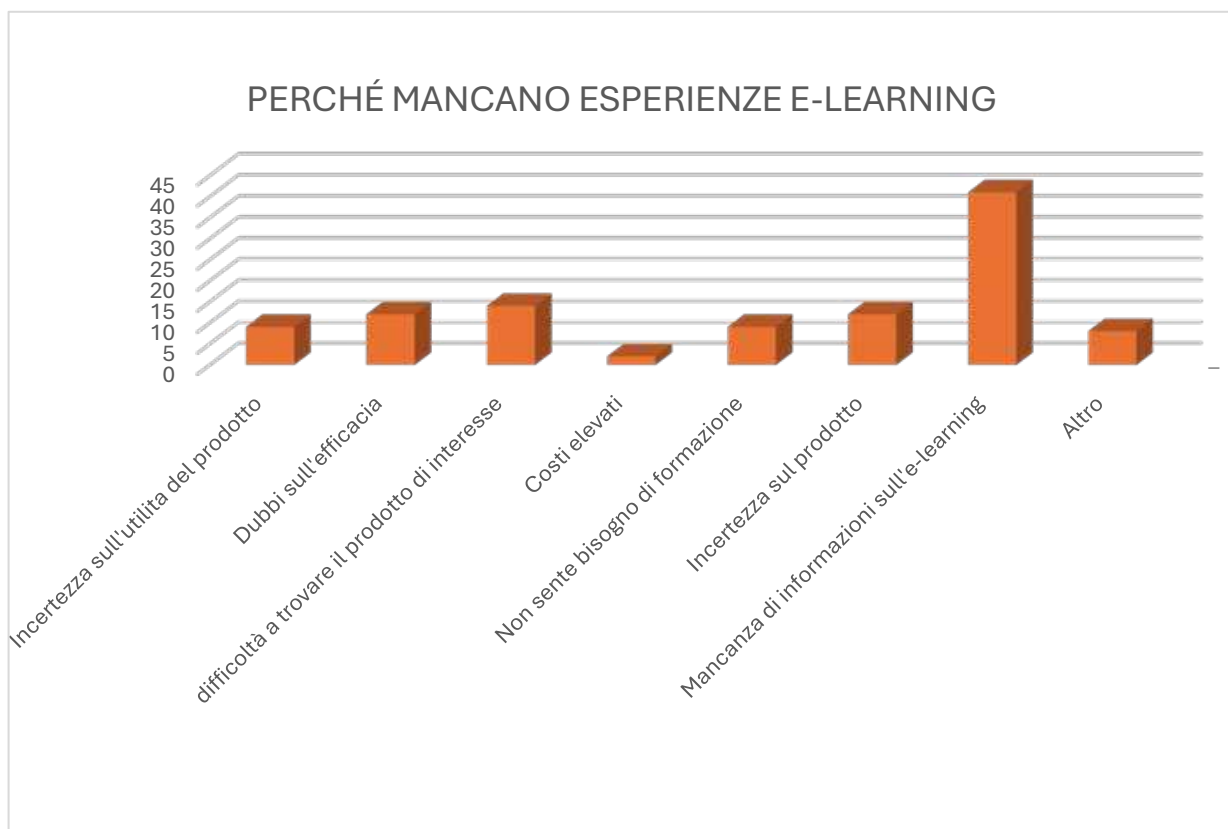
Le qualità dell'e-learning sono senz'altro quelle del facile accesso, della grande varietà di corsi e contenuti che si offrono, come anche del risparmio di tempo tanto desiderato dagli imprenditori della presente generazione, che nonostante ancora sacche di resistenza non possono più ignorare questa grande opportunità di "erogazione" di formazione.

Mentre prima qualsiasi corso aveva unità didattiche che duravano da minimo di 2 alle 4 ore ed erano poco autonome le une dalle altre, adesso il percorso formativo può essere "spacchettato" in unità minime di 20 minuti circa, diventando meglio integrabili ed incastrabili con il tempo lavorativo, ed è questo il vantaggio più grande per le imprese.

Questo consente di rendere l'apprendimento più diffuso ed integrato con la realtà e con i processi del lavoro.

Nelle imprese familiari ma anche nelle piccole imprese è ancora poco utilizzato, e si individua nella mancanza di informazione circa queste nuove modalità di diffusione della conoscenza.

Nel grafico seguente si può verificare che proprio la mancanza di informazione a riguardo della formazione e-learning è per il 42% la causa per cui mancano esperienze di questo tipo.



fonte: Fondirigenti, E.Man@ger nelle piccole imprese, 2003<sup>17</sup>

Dal 1999 Fondirigenti G. Tliericio indaga sull'evoluzione dei bisogni formativi delle imprese familiari e piccole imprese ed è stato attuato un progetto che si chiama E.Man@ger, un percorso articolato in tre fasi:

1. desk e field research sulle caratteristiche dell'offerta e della domanda di e-learning in Italia;
2. sperimentazione di alcuni corsi on line su un campione di manager e imprenditori di piccole imprese;
3. elaborazione di una proposta operativa su come colmare il divario tra l'offerta di formazione a distanza e le esigenze della domanda delle piccole imprese.

I risultati sono che la formazione a distanza, l'e-learning è accettabile alle imprese familiari e alle piccole imprese solo se soddisfa i seguenti requisiti:

<sup>17</sup> Da: "La formazione a distanza", L'impresa, pag. 127, n.2, 2004

- alta personalizzazione dei temi;
- efficacia nell'apprendimento;
- efficienza nei tempi di fruizione;
- trasferibilità immediata sul lavoro dei contenuti erogati;
- costi contenuti e competitivi rispetto a quelli dei metodi tradizionali;
- coinvolgimento delle potenzialità offerte dalla tecnologia;
- superamento dei limiti tecnologici presenti nelle piccole imprese, soprattutto familiari;
- forte componente di servizi che ricordino il rapporto tra docenti e alunni (tutor, chat, forum);
- integrazione con fasi tradizionali (blended learning).

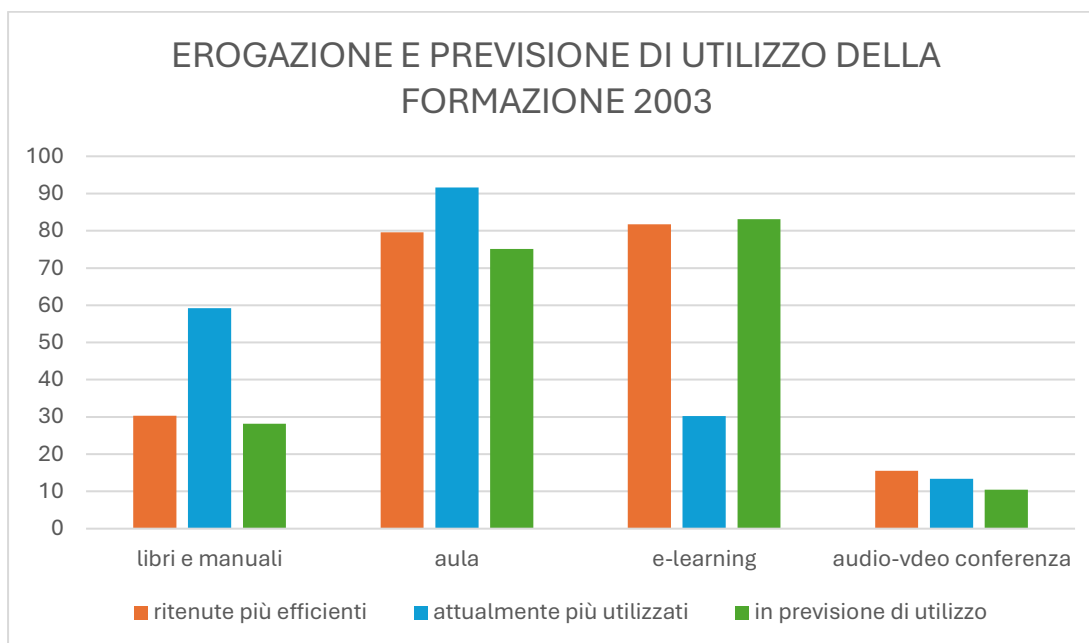
La tabella seguente ci chiarisce ulteriormente quali siano gli elementi che possono incentivare l'acquisto di un corso e-learning.

Tab. 2.3.2 Cosa incentiva l'acquisto di un corso e-learning.

CARATTERISTICHE	%
Facilità d'uso	14
Chiarezza dei contenuti	14
Presenza di casi aziendali	13
Presenza di un test	12
Costi inferiori rispetto ad un corso tradizionale	11
Possibilità di interagire con un esperto	10
Presenza di simulazioni	10
Possibilità di utilizzo di chat, forum, community	5
Assistenza on line	4
Innovazione dal punto di vista grafico	3
Altro	2
Presenza di filmati video-audio	2
Notorietà della società che vende il corso	0

fonte: Fondirigenti, E.Man@ger nelle piccole imprese, 2003<sup>18</sup>

<sup>18</sup> La Formazione a distanza nelle Pmi, pag. 127, L'Impresa, n. 2, 2004



fonte: Osservatorio E-learning, 2004<sup>19</sup>

Il grafico mette a confronto le più tradizionali modalità di formazione, quelle attualmente più utilizzate e quelle di utilizzo futuro, con quelle più innovative dell'e-learning e le video-audio conferenze. Come si può vedere spiccano tra le attualmente più utilizzate quelle in aula con un 91,6%, seguito da un 59,2% di libri e manuali.

La forma più efficiente risulta in assoluto l'e-learning con un 81,7%, seguito da un 75,1% di formazione in aula. La richiesta futura prevista in assoluto la più elevata è quella dell'e-learning con un 83,1%, mentre rimane il 75,1% di formazione in aula.

### 3.4 Blended learning

La blended learning risponde ad esigenze di ottimizzazione dell'impiego congiunto delle due metodologie: e-learning e la formazione tradizionale in funzione delle finalità formative ed organizzative dell'intervento.

Esistono due differenti approcci alla progettazione di architetture didattiche integrate:

- *Blended learning fondata su ingegnerie pedagogiche differenziate*

<sup>19</sup> Rielaborazione sul grafico "E-learning, fenomeno in ascesa", pag. 119, "L'Impresa", n.5, 2004.

- *Blended learning fondata su ingegnerie pedagogiche associate.*

Nel primo caso l'architettura è articolata in tre macro fasi.

1. La prima fase di formazione in e-learning consente di condurre tutti partecipanti ad un eterogeneo livello uniforme di conoscenza, per accedere alla successiva aula di formazione è necessario il superamento di alcuni test di valutazione, in modo da valutare l'effettiva omogeneità della classe.
2. La fase successiva, quindi si focalizza sugli ambiti operativi di natura più comportamentale e all'utilizzo di metodologie interattive ed esperienziali attraverso l'attivazione e la valorizzazione di dinamiche del gruppo di aula.
3. La fase conclusiva di post formazione in e-learning ha una funzione di richiamo e verifica delle conoscenze acquisite.

Si tratta di un metodo di blended learning già piuttosto consolidato e particolarmente adatto al trasferimento di conoscenze tecnico-professionali già abbastanza note, così da poter essere replicate nel tempo, e suddivisibili in pacchetti standard.

Le due modalità di formazione, quella tradizionale e quella e-learning sono nettamente distinte e autonome, sia negli obiettivi, sia nella metodologia vera e propria, sia nelle tecniche e negli strumenti didattici impiegati, semplificando notevolmente l'attività del progetto e la stessa gestione operativa.

Nel caso di blended learning fondata su ingegnerie pedagogiche associate, questa supporta interventi di action learning a sostegno di cambiamenti organizzativi e di ruolo, in cui la partecipazione attiva dei discenti e al contestualizzazione organizzativa ricoprono una funzione determinante per il successo dell'azione formativa.

Anche in questo caso è possibile suddividere la struttura in tre fasi:

1. la prima fase di formazione tradizionale ha lo scopo di creare condivisione, di acquisire le nuove metodologie, di avviare i gruppi che formeranno il project work;

2. nella seconda fase l'e-learning supporta l'attività di formazione- azione della e-community. Colonna portante dell'intervento ed elemento di raccordo fra le due fasi è il portale di progetto, infrastruttura per le attività dell'e-community dei gruppi fin dalla prima fase di sperimentazione dei metodi in aula, necessaria per introdurre i partecipanti all'uso della e-community e dei materiali didattici di richiamo contenuti nel portale stesso;
3. la terza fase in formazione tradizionale avrà la duplice funzione di socializzare apprendimenti e soluzioni, di consolidare le capacità comportamentali esercitate nei team di progetto, come ad esempio la cooperazione e la negoziazione.

Sotto il profilo didattico la formazione tradizionale e e-learning sono integrati completamente in ogni singolo modulo, nell'ambito della struttura progettuale unitaria, quindi la progettazione e la gestione operativa devono essere realizzate congiuntamente.

Questo tipo di approccio è più recente e apre grandi opportunità alla formazione, agevolando la realizzazione di action learning anche su grandi dimensioni, e introducendo nuove sfide metodologiche che richiedono la sperimentazione di soluzioni inedite come ad esempio:

- introduzione di e-learning all'interno di aule di formazione a carattere esperienziale e soluzioni efficaci per la gestione su supporto informatico di tecniche didattiche interattive come il case study, simulazioni, giochi didattici;
- l'introduzione dell'e-learning all'interno di community e metodologie di conduzione in remoto di team virtuali di action learning;
- la connotazione operativa di e-learning, il ridisegno delle competenze del ruolo e delle funzioni del tutor non solo più facilitatore<sup>20</sup> di processo ma anche di coach e supporto metodologico del team.

---

<sup>20</sup> A proposito di facilitatori, ricordiamo l'importanza che hanno nelle imprese familiari come già accennato più volte, a proposito di attori esterni che mediano le situazioni conflittuali, e che potrebbero avere grande rilievo nella formazione di nuovi ruoli.

## IL PROCESSO SUCCESSORIO

---

### 1. Il procedimento successorio.

Dopo avere analizzato le due diverse generazioni e le loro caratteristiche principali, le loro interazioni in base alla diversa tipologia alla quale appartengono, si passa a vedere come avvenga e quali siano i passi principali del processo vero e proprio.

La scelta del successore e il suo inserimento entro l'organizzazione sono alcuni dei passi più importanti per il futuro dell'impresa.

Tutto questo dovrebbe fare parte di una pianificazione per lo sviluppo dell'azienda, e garantirebbe così una probabilità maggiore circa la riuscita del passaggio generazionale, introducendo poco alla volta il figlio, e cercando di eliminare gli eventuali ostacoli, siano essi di natura economica, finanziaria o operativa.

Ho usato il condizionale, perché come abbiamo visto, in quelle tipologie di padri che non intendono lasciare facile accesso al subentro del figlio, non sarà propenso neanche a realizzare un piano strategico di questo genere.

Avere un piano strategico aiuta anche a chiarire i risultati che si vogliono ottenere, e a focalizzare la direzione comune a cui tutti i protagonisti tenderanno, unendo energie e risorse economiche.

La scelta del successore viene effettuata di solito dal fondatore, nonché proprietario dell'impresa.

Così è lo stesso padre a valutare il futuro candidato secondo le sue qualità e competenze.

Dobbiamo considerare il fatto che il "padre" è pur sempre un essere umano con le proprie opinioni soggettive. Questo fatto potrebbe essere elemento di distorsione nella scelta del successore.

Tra le più comuni distorsioni ci sono quelle dove il padre si sente insostituibile nel suo ruolo, e quindi, tenderebbe a scegliere effettivamente elemento non un adatto

all'incarico, perché inconsciamente vuole dimostrare la sua tesi di insostituibilità, per poi tornare, nuovamente al potere, in un secondo momento.

Un'altra forma di distorsione è collegata alla volontà di non volere vedere modificate le scelte operative precedenti, portando così ad escludere a priori quegli elementi più innovativi, che dimostrino desiderio di apportare alcuni cambiamenti nella futura gestione, il che, ovviamente preclude la possibilità all'impresa di avere un futuro diverso rispetto a quello delineato dalla precedente conduzione.

Oppure ancora potrebbe scegliere il successore in base al fatto che sia un elemento manipolabile e facilmente controllabile, assicurandogli la possibilità di continuare a tirare le fila del comando da una posizione meno evidente.

Queste forme di distorsione pregiudicano la serena, ma soprattutto obiettiva valutazione circa le reali qualità del candidato alla successione. Ed ecco che entrano in scena per una possibile soluzione quegli attori esterni come, consulenti, o persone di fiducia che abbiano una visione più obiettiva della situazione e delle competenze reali del successore, candidando il più adatto al ruolo.

Nel caso ci siano più figli, succede spesso ci siano delle regole implicite, dettate dalla tradizione, come ad esempio, che il successore debba essere il figlio maschio, perché magari è sempre stato così, oppure il figlio maggiore.

Le regole "implicite" sono delle vere e proprie bombe che esplodono nel momento della decisione della successione.

Sarebbe bene perciò che tutto venisse fatto nel modo più graduale e chiaro possibile, per evitare che si verifichino incomprensioni, sospetti e gelosie pericolose. Probabilmente il metodo migliore rispetto a quello della conservazione della "tradizione", sarebbe quello in cui il migliore emerga nel tempo, dando prova delle sue qualità nel tempo, dando luogo ad una più naturale successione; l'unico rischio di questo approccio potrebbe essere quello di una eccessiva competizione tra i fratelli.

Esistono anche i casi in cui il successore venga scelto all'esterno della famiglia.

Questa soluzione, che oserei definire estrema, si sceglie nel caso in cui ci siano dei conflitti così insanabili da non poter essere più gestite dai familiari, oppure nel caso che non ci siano eredi, o ancora nel caso in cui i figli non siano interessati all'impresa di famiglia.

Per quanto riguarda le competenze che il successore deve avere sono estremamente variabili a seconda del tipo di business dell'impresa, dalla differente fase vitale che l'impresa sta vivendo, come anche dal contesto in cui opera.

I ruoli che può assumere si possono dividere in quattro tipi:

1. *Confermatore*: questo ruolo consiste nella ricerca di quegli elementi che tendono appunto a confermare quegli aspetti che hanno caratterizzato la precedente direzione, a sottolineare il successo ottenuto.
2. *Riorientatore*: in questo caso si cerca di orientare nuovamente la direzione dell'impresa per quanto riguarda la gestione operativa, nel caso in cui il precedente governo, non si sia aggiornato rispetto alle differenti condizioni del mercato oppure della mission dell'impresa stessa.
3. *Rivitalizzatore*: si rende necessario un ruolo di questo tipo quando il governo precedente abbia lasciato dei "gap", dei buchi di gestione operativa o direzionale, a causa della sua inadeguatezza e incapacità nel ricoprire quel ruolo, o semplicemente per stanchezza.
4. *Trasformatore*: questo è un ruolo di totale riorganizzazione resasi necessaria in seguito a gravi crisi. La persona che ricopre questo ruolo deve possedere grande decisione e visione ampia di quello che è lo scopo di questa riorganizzazione. In effetti questo è un vero e proprio turnaround nella gestione aziendale.

I tempi e modi della successione sono differenti da azienda ad azienda perché concorrono diverse variabili da considerare quali le caratteristiche dell'impresa, ma soprattutto dalle caratteristiche della famiglia.

Sarebbe auspicabile che l'annuncio del successore venisse fatto in tempi brevi. Questo perché aiuta a dare un'idea di continuità in coloro i quali si stiano chiedendo che fine farà l'impresa, considerando per esempio l'età del padre. Tra questi i clienti, gli stessi fornitori, che poi poco per volta inizieranno a riferirsi direttamente al successore, ma soprattutto i dipendenti, che sono rassicurati dall'annuncio di una continuità certa.

Sottolineerei ancora l'importanza che ha la chiarezza di intenti nel processo successorio, ancora di più se i figli sono più di uno, e quindi sia facile l'insorgere di liti e gelosie tra di essi.

Di qui, l'importanza che ricopre il padre in questa fase, il quale assicurando chi all'apparenza ricopre un ruolo inferiore non si senta da meno, e allo stesso tempo che si chiarifichino i ruoli di tutti i figli, dando ad ognuno un compito preciso, sottolineando l'importanza che ognuno ricopre all'interno dell'organizzazione.

Ritengo che queste poche indicazioni siano di estrema importanza per la serenità della famiglia, per la realizzazione personale di ciascun membro familiare<sup>21</sup>, ed infine per il successo dell'impresa.

La politica delle retribuzioni è un altro elemento da non sottovalutare affinché non nascano conflitti tra i successori potenziali.

Il padre può scegliere di dare gli stipendi in base alla posizione che occupano all'interno dell'impresa, trattando i figli da un punto di vista strettamente aziendale, oppure può scegliere di dare lo stesso stipendio a tutti i figli indipendentemente dalla carica che ricoprono.

I rischi di questo approccio sono quelli di caricare eccessivamente di costi l'impresa, questo dal punto di vista economico ma potrebbe generare nel figlio che più si dedica al lavoro, in termini di tempo e impegno, la sensazione che i suoi sforzi non siano apprezzati dal padre, vedendo che il fratello percepisce lo stesso stipendio dedicando all'azienda minore tempo e dedizione.

L'assegnazione dei compiti all'interno dell'organizzazione è un ulteriore nodo cruciale. Sarebbe bene che fintanto che non si sia designato il futuro successore, ciascun membro familiare potesse avere un ambito autonomo nel quale esprimere al meglio le proprie capacità, in tal caso uno sviluppo "orizzontale" di ruoli può facilitare i figli nella ricerca della sfera che più gli è consona, e quindi far sì che i ruoli si definiscano in maniera abbastanza naturale, anche da un punto di vista temporale.

L'inserimento da parte del successore, infine, è realizzato in modi diversi. A meno che non si tratti di sostituzioni improvvise dovute alla scomparsa prematura del padre, di solito il ricambio avviene in modo mediato.

---

<sup>21</sup> Ricordando la scala dei bisogni di Maslow, al vertice ci sono i bisogni di autorealizzazione di ogni individuo.

Il passaggio al potere da parte del figlio effettuato in modo graduale, presenta alcuni vantaggi, come ad esempio il fatto che si smorzano le differenze generazionali, abituando l'impresa e chi lavora all'interno all'idea del subentro, rendendo meno problematica la fase transitoria.

Essendo un inserimento programmato, lascia al figlio l'opportunità di prepararsi adeguatamente al ruolo che lo attende, eventualmente frequentando corsi di formazione o andando all'università, e allo stesso tempo offre la possibilità al padre di affiancare il figlio nelle prime fasi di addestramento, il tutto in un clima sereno e di piena collaborazione.

Durante il processo successorio si possono incontrare ostacoli di diverso genere. Oltre alle difficoltà dovute alle caratteristiche dei singoli protagonisti che si sono analizzate precedentemente, si possono incontrare ostacoli internamente all'azienda, da parte dei dipendenti o dalla famiglia stessa.

Nel caso di resistenze da parte dei collaboratori e dipendenti possiamo dire che saranno maggiori quanto di maggiore impatto sono le politiche del nuovo entrato sulla gestione delle risorse umane, ad esempio se volesse attuare un downsizing, (un taglio delle unità), o un ricambio di forze.

Le modalità in cui si manifesta il dissenso sono molteplici, e vanno da forme di non collaborazione più o meno esplicite, al boicottaggio, fino ad un aperto conflitto.

Nel caso invece che nell'impresa siano coinvolte diverse famiglie, può verificarsi la situazione in cui, la parte della famiglia che non è coinvolta nel processo successorio dichiara, più o meno apertamente, guerra al nuovo imprenditore.

Anche in questo caso, le forme di dissenso di coloro i quali lavorino all'interno dell'impresa sono gli stessi dei lavoratori, ma in più il peso della famiglia, e quindi il conflitto si allarga anche fuori dall'ambiente lavorativo, rovinando i rapporti tra le famiglie.

## 2. L'azienda si adatta al nuovo imprenditore: un adattamento culturale

I tempi dell'adattamento dell'impresa nei confronti del successore dipendono in parte da come sia stata condotto il processo successorio, infatti se è stato pianificato e il successore subentra in modo graduale al padre, sarà un passaggio più "indolore" e tutta l'organizzazione ha avuto il tempo di abituarsi all'idea, alla persona nuova, al suo modo di operare. Questo passaggio dolce ha senza dubbio effetti positivi sui collaboratori che non devono adattarsi brutalmente ad una nuova situazione, ma hanno avuto modo di conoscerla e apprezzarla poco per volta, in tal caso raramente si formano resistenze che allungherebbero la fase di adattamento. Dopo un processo di transizione, comunque, esiste una ricerca di un nuovo equilibrio che sottintende un adattamento di tipo culturale.

Per capire meglio cosa si intenda per adattamento culturale, partirei dalla definizione che Schein dà di cultura: "... la cultura si forma sempre all'interno del gruppo, e questo è formato da persone che sono state insieme un tempo sufficiente per avere condiviso problemi significativi, averli affrontati, avere osservato gli effetti delle soluzioni tentate e avere trasmesso quelle soluzioni a neo venuti".<sup>22</sup>

È facilmente comprensibile che la cultura definita in questo modo risulta tanto più debole quanto meno esperienze comuni, problemi condivisi il gruppo, le esperienze e i giorni condivisi diventano così il collante del gruppo e dell'organizzazione.

La cultura non è fatta di idee astratte ma di cose concrete, di storia vissuta, la cultura si tramanda e diventa oggetto di apprendimento di ogni nuovo membro del gruppo.

Affinché non nascano delle ostilità è necessario che il nuovo membro generi consenso all'interno dell'impresa, senza il quale il gruppo non si sente tale.

Il consenso riguarda la capacità del successore di instaurare amicizie, affetti, distribuire compiti, premi e punizioni, ma più importante le esigenze di consenso sull'ideologia, sulla missione dell'azienda, il tutto concorre a ridurre l'ansia da "cambiamento".

Si instaura un'inevitabile tensione tra la necessità di conservare la cultura, il che funge come abbiamo visto da agente rassicurante, e allo stesso tempo con l'innovazione,

---

<sup>22</sup> "Come studiare le organizzazioni", pag. 162, Schein: La formazione di una cultura organizzativa; G. Bonazzi; Il Mulino, Bologna, 2002.

con la necessità di adattarli continuamente ai nuovi ambienti esterni, alle novità che sfidano continuamente un'organizzazione.

Ancora una volta, queste decisioni spettano a colui che guida l'impresa, cioè al nuovo successore.

Viene da sé che il nuovo imprenditore debba avere le caratteristiche per essere all'altezza di queste sfide e di queste decisioni.

Deve possedere le doti del "leader", deve saper infondere fiducia nel suo gruppo, dare una motivazione alle persone che lavorano con lui alla realizzazione dello scopo dell'impresa stessa: il suo sviluppo.

La leadership e la cultura, avverte Schein, non sono due cose distinte, ma due aspetti della stessa realtà: studiando la leadership si studia la cultura di un'organizzazione e viceversa.

Lo studio delle culture aziendali secondo Schein deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- I processi di socializzazione dei nuovi membri, cioè come la cultura gli sia stata trasmessa, come l'abbia recepita, come l'abbia elaborata
- Le risposte dell'organizzazione date a eventi critici nella sua storia, che concorrono a formare la sua identità
- Le anomalie e i tratti sorprendenti, e quelli latenti che la caratterizzano

Tutti questi aspetti sono riconducibili allo stile di leadership esercitata dal padre e poi successivamente dal figlio, e sono elementi utilissimi per analizzare le caratteristiche dell'impresa.

L'altra problematica dovuta all'adattamento, questa volta esterno all'impresa è quello dell'"ambiente" nei confronti del nuovo gruppo.

È necessario che anche gli attori esterni all'impresa collaborino in questa fase nella ricerca del nuovo equilibrio dopo l'avvenuto passaggio di potere.

Per esempio dei fornitori o dei clienti che non riconoscano al successore il ruolo che gli è stato dato, concorrono all'indebolimento della figura del successore e del suo operato.

Questa situazione si verifica perché alcuni attori esterni possono ritenere in pericolo il rapporto instaurato con l'impresa, dal momento che avevano sempre trattato con il padre, e considerando che, molte strategie di successo sono basate sul rapporto collaborativo tra imprese e fornitori e imprese e clienti, appare giustificata questa preoccupazione.

Sarà cura del nuovo imprenditore creare fiducia e fare capire le intenzioni di continuità della sua conduzione dell'impresa, alimentando e rafforzando i rapporti instaurati dal precedente governo.

IV PARTE:

## I RACCONTI DEGLI INTERESSATI.

---

### 1. La Plastic s.r.l.

Dopo avere individuato alcuni possibili candidati per le mie interviste, ecco che la decisione è ricaduta sulla Plastic s.r.l.

Le caratteristiche di questa impresa sono quelle comuni a tutte le piccole medie imprese a carattere familiare.

La mia richiesta di potere fare qualche intervista ai titolari (alla famiglia) dell'azienda in questione è stata accolta con interesse e curiosità, così per gentile concessione eccone i risultati.

Ho seguito una traccia per le domande, anche se ho lasciato che l'intervista prendesse il corso che l'intervistato preferiva, cioè verso quelle tematiche che reputava più importanti e che aveva più a cuore.

Le domande della prima parte sono di carattere generale, le successive vertono sulla soddisfazione del lavoro svolto, per intercettare subito dove l'intervistato vede un motivo di scontento.

Proseguendo nella traccia si passa alle domande relative al grado di influenza dei rapporti familiari sul lavoro in azienda, per poi rimarcare i problemi di carattere organizzativi.

Infine le ultime domande che sembrano non avere pertinenza con l'argomento, sono state poste per avere un'idea di quanto i membri delle piccole imprese si rendano conto della situazione economica e sociale attuale.

Ecco di seguito la traccia che è stata utilizzata per le interviste ai membri della famiglia proprietaria della Plastic s.r.l.

NOME	ETÀ	SESSO
MANSIONE	DA QUANTO TEMPO LAVORA IN AZIENDA?	
1	COME È ENTRATO IN AZIENDA? COME È INIZIATA L'AZIENDA?	

2	COME È ORGANIZZATA? QUASI SONO I RUOLI DEI FIGLI?
3	QUANTO È SODDISFATTO DEL SUO LAVORO? <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6
4	PERCHÉ SÌ/NO
5	COSA CAMBIEREBBE? a) Organizzazione del lavoro /azienda? b) Rapporti con familiari. c) Rapporti con dipendenti. d) Altro.
6	RITIENE CHE I RAPPORTI FAMILIARI INFLUENZINO IL LAVORO? <input type="checkbox"/> sì - <input type="checkbox"/> no QUANTO? <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6
7	DOVE SI MANIFESTANO DI PIU I PROBLEMI? 1) Nei rapporti con i dipendenti. 2) Tra la direzione. 3) Con i clienti/fornitori. 4) Nell'organizzazione del lavoro. 5) Nello svolgimento del lavoro. 6) Altro.
8	<b>ORGANIZZAZIONE</b> a) Comunicazione tra reparti. b) Comunicazione tra familiari in ambito lavorativo. c) Comunicazione con i dipendenti. d) Chi decide il lavoro? e) Quando non siete d'accordo cosa succede? f) C'è differenza di comportamento nei confronti uomo/donna?  (PER I FIGLI) a) Vorresti più autonomia di movimento? b) Vorresti ascoltassero tuoi suggerimenti? c) Vorresti più organizzazione nel lavoro?
9	<b>CLIMA AZIENDALE</b> C'E' CLIMA FAMILIARE IN AZIENDA? <input type="checkbox"/> sì - <input type="checkbox"/> no QUANTO? <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6
10	HA RAPPORTI DIRETTI CON I DIPENDENTI?
11	È MEGLIO LAVORARE IN UNA PICCOLA AZIENDA O IN UNA GRANDE?
12	PERCHE?
13	I PRO E I CONTRO
14	I PRO E I CONTRO
15	FATE CORSI DI FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO?
16	SONO IMPORTANTI PER VOI LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO? <input type="checkbox"/> sì - <input type="checkbox"/> no perché?
17	COSA PROPRIO NON SOPPORTA DELL'AZIENDA E VORREBBE CAMBIARE?

18	COSA INVECE APPREZZA E NON VORREBBE CAMBIARE?
19	COS'E' PER LEI LA GLOBALIZZAZIONE?
20	STA GIA FINENDO O È ALL'INIZIO?

## Il Signor Emilio.

L'intervista più lunga è stata quella con il papà Emilio.

Il signor Emilio ha 71 anni e da quando era poco più che ventenne lavora in quella che adesso è un'impresa di successo nel settore di plastificazione di materiali cartacei.

La creazione di questa attività nasce negli anni '46-'47 dal desiderio di un professore universitario (un architetto) il prof. R. e un medico, il dott. V. (otorinolaringoiatra) di investire del denaro in un'impresa. L'idea di tentare nel campo della plastificazione nasce dal fatto che al medico capitava spesso di leggere delle riviste americane dove si parlava di tensio-attivi, e dei primi esperimenti di plastificazione di laminati.

Nel '52 il Signor Emilio, poco più che ventenne, entra in contatto casualmente con il professore e il medico che gli chiedono “se voleva provare a fare qualche ora in questa attività” che allora si muoveva i primi passi in questo campo poco conosciuto.

Di questi anni il Signor Emilio ricorda con orgoglio il rapporto che esisteva tra i lavoratori, un clima familiare di rispetto e di collaborazione. Molti dei dipendenti, allora contavano 54 elementi, erano sordomuti, in quanto la moglie del Dott. V. era presidentessa di un'associazione di sordomuti e aveva avuto questa brillante idea di fare lavorare i membri dell'associazione nell'impresa.

Il Dott. V e il Prof. R non seguivano lo svolgimento del lavoro che invece era lasciato in piena autonomia al Sig. Emilio, il quale fiero e pieno di nuove e buone idee portò avanti questo incarico con passione e dedizione.

Con orgoglio ma con molta modestia il Signor E. mi dice che quando ormai da tempo era responsabile della produzione (e azzarderei anche effettivamente di tutta l'impresa) aveva incominciato degli esperimenti di sua iniziativa circa la plastificazione dei fogli di carta.

I primi tentativi non furono soddisfacenti perché si pensava bastasse passare un sottile film di pvc su un foglio pressandolo perché rimanesse attaccato, in realtà ben

presto capirono di dover utilizzare un collante che veniva pennellato uniformemente, a mano, sul foglio di carta e poi successivamente si posizionava il film di pvc su foglio, pressandolo.

Siamo nel '59 e l'organizzazione della azienda è così strutturata:

il Signor Emilio è l'unico che presta lavoro nell'impresa e possiamo dire che il suo è un ruolo di vero e proprio imprenditore piuttosto che di responsabile tecnico, il Dott. V. non si interessa all'andamento dell'attività e interviene solo in casi rari come spettatore passivo, ma detiene comunque il 50% delle quote, il Prof. R. si occupa solo di controllare periodicamente l'andamento dei conti, e anch'egli detiene il 50% delle quote.

Successivamente dopo la malattia e la conseguente dipartita del Prof. R., l'assetto aziendale viene modificato, il Signor Emilio propone di comprare le quote del Prof. R. e così la distribuzione diventa per il 35% proprietario il Dott. V., il 35% passa nelle mani del figlio del Prof. R, e il 30% è di proprietà del Signor Emilio.

Con rammarico il Signor Emilio mi racconta che il figlio del Prof. R non ha le capacità, né la costanza di portare avanti l'azienda che in qualche modo gli aveva passato il padre, viene così costituita un'assemblea dove viene portata a conoscenza della situazione, che nel frattempo era diventata insostenibile, sia il Dott. V., sia la moglie del Prof. R. Il Signor Emilio era talmente amareggiato per questa situazione che se la moglie del Prof. R. non avesse venduto le quote del figlio, avrebbe lasciato l'attività che aveva creato con tanto entusiasmo.

Fortunatamente la ragione prevalse e nel '90 le quote vennero così ridistribuite: 50% al Dott. V, e il 50% al Signor Emilio.

L'azienda man mano che passavano gli anni si era sempre più specializzata, aveva acquisito diversi ed importanti clienti, tutto sembrava andare bene, se non fosse che la visione circa il futuro dell'impresa da parte del Dott. V. era decisamente diversa da quella del Signor Emilio.

Sinceramente mentre ascoltavo il racconto del Signor Emilio mi stavo chiedendo fin a quando lo spirito creativo e imprenditoriale del Sig. Emilio avrebbe potuto essere tenuto a freno.

Infatti ben presto vennero a galla queste diversità: il Dott. V. intendeva continuare così, senza fare ulteriori investimenti, né modifiche, mentre il Signor Emilio intendeva far crescere quest'impresa, che in fin dei conti aveva creato lui.

Così, mi dice, che con un notevole sforzo economico decise di acquistare anche la quota dell'ormai novantaquattrenne Dott. V.

*Commento:*

Ascoltando il racconto del Signor Emilio, infatti, l'elemento più evidente era la passione e l'inventiva con la quale aveva da sempre, anche quando era un semplice operaio, manifestava.

Questo spirito speciale è proprio quello che ha caratterizzato il tessuto produttivo italiano, si tratta di persone che hanno un sogno, un'idea, anche se bizzarra, inconsueta, e la realizzano, si tratta di quel genere di persone che non comandano, non fanno i managers, ma i leader, sono quelli che inseguono un'idea e riescono a coinvolgere collaboratori e parenti in questo progetto.

Proprio come i bravi leader, si curano attentamente di creare una squadra unita, che lavora allo stesso progetto. Infatti più volte il Signor Emilio nel suo racconto ha sottolineato il fatto che ha sempre ritenuto importante la collaborazione tra i dipendenti, anche quando era solo un responsabile di produzione.

Riprendendo la traccia dell'intervista, dopo la descrizione dell'inizio dell'attività si passa alla descrizione dell'organizzazione attuale dei ruoli che è la seguente:

- Sig. Emilio socio-direttore tecnico
- la moglie Novella amministratore unico
- la figlia Gabriella impiegata tecnica
- la figlia Daniela impiegata amministrativa
- il figlio Alessandro responsabile commerciale.

Questi i ruoli secondo il papà, il Signor Emilio.

Curiosamente proseguendo con le interviste agli altri membri della famiglia è emerso che sulla descrizione dei ruoli fatta dal padre non tutti sono concordi:

la Sig.ra Novella, lamenta di essere più che un amministratore un tuttotfare, senza ruolo preciso.

La figlia Gabriella alla domanda “qual è la sua mansione?”, ha risposto: “responsabile tecnico, responsabile commerciale”, sottolineando, anche in questo caso, il fatto che non sente di avere un ruolo definito, in quanto, il lavoro che svolge effettivamente va dall'emettere bolle e fatture, fare preventivi, pianificare il lavoro, e mantenere le relazioni con il pubblico (clienti e fornitori).

*Commento:*

La mancanza di ruoli ben definiti è già stata preventivamente individuata come possibile problema nell'organizzazione del lavoro, e anche, ma direi soprattutto, può diventare fonte di tensioni latenti che sfociano in conflitti più o meno aperti.

Perché la gestione del lavoro risulti essere chiara per tutti, sia membri della famiglia e dipendenti, sarebbe auspicabile che i così detti “tuttofare” non esistessero più, anche se ci si rende conto che in imprese medio- piccole risulta spesso essere una necessità.

Ovviamente noi stiamo parlando di aziende familiari medio piccole che intendano migliorare la propria gestione e intendano crescere in dimensione e in fatturato, da qui inevitabile qualche critica.

Anche se il caso della Plastic sembra non essere tra quelli, l'importanza che il padre-fondatore indichi i ruoli definiti dei propri figli è un'esigenza non trascurabile dove sorgano delle gelosie tra fratelli, o semplicemente delle incomprensioni che, come detto, potrebbero trasformarsi a lungo andare in conflitti.

Tornando alla nostra traccia, la domanda successiva riguarda la soddisfazione per il proprio lavoro.

Potrebbe essere superfluo dire che il Signor Emilio, di cui abbiamo già elogiato le caratteristiche, alla domanda quanto è soddisfatto del suo lavoro abbia risposto con un punteggio da uno a sei, 6!

La motivazione di questa soddisfazione è da ricercare nel fatto che sia stato pioniere di un'attività nuova, e che abbia in tutti questi anni portato fino ad oggi, superando tutte le crisi che il mercato ci ha messo di fronte, un'impresa che possiamo dire di successo, in cui tutta la famiglia rimane unita.

Riguardo tutte le successive domande, l'elemento su cui più spesso ha insistito è stato il rapporto con i dipendenti di cui va molto fiero, con cui durante gli anni di lavoro

ha instaurato un rapporto “familiare” e aggiunge, che anche tutti gli altri membri della famiglia hanno imparato questo, che lui considera un grande valore.

*Commento:*

Mentre il Signor Emilio mi parlava di quanta importanza abbia, e ha sempre avuto la relazione con i dipendenti, mi veniva in mente che negli anni '50 l'organizzazione del lavoro era ancora di tipo Taylorista- Fordista, cioè dove il dipendente era trattato da operaio, senza diritto di potere esprimere la propria opinione o semplicemente suggerire una soluzione.

Il nostro Signor Emilio sembra, invece, avere avuto già da allora vedute più simili a quelle nipponiche, più simili alla teoria del Kaizen, dove gli operai venivano ascoltati con interesse dai superiori come preziosa fonte di suggerimenti e gli veniva data la possibilità di organizzarsi nel loro piccolo il lavoro, dove la loro opinione e la loro soddisfazione avevano un peso importante.

Alla domanda in cui si chiedeva se i rapporti familiari influenzassero il lavoro, il Signor Emilio risponde senza esitazione di sì.

Secondo lui però i problemi, dove ce ne fossero, sono legati a motivazioni esterne alla famiglia e all'impresa, nello specifico alla domanda di lavoro che negli ultimi anni si è fatta sempre più pressante in termini di tempistiche di realizzo, con un conseguente effetto negativo sulla “velocità” dei rapporti, e con un peggioramento di comunicazione tra familiari., che allo stato attuale giudica quasi assente.

Infatti, nella sezione della nostra traccia di intervista dedicata all'organizzazione, la parte della comunicazione riceve dal Signor Emilio, ma anche da tutti gli altri membri intervistati, il “punteggio” peggiore, sottolineando ancora una volta la mancanza comunicazione tra reparti, tra membri familiari, aggiunge che spesso si danno per sottointese molte cose, che puntualmente sono quelle che generano discussioni.

*Commento:*

Migliorare la comunicazione, anche solo di carattere “tecnico” in ambito lavorativo, significa avere un'organizzazione migliore.

Un' informazione data chiaramente, alla persona addetta a ricevere quel tipo di informazione, semplifica e velocizza il lavoro, ed elimina possibilità di errore, senza trascurare poi, il clima più disteso che si giungerebbe ad avere.

Ancora in ambito organizzativo, alla domanda chi decide il lavoro da fare, tutti i membri hanno risposto in accordo Gabriella, anche se tutti allo stesso tempo hanno abbozzato un sorriso, dicendo che qualche volta succede che si "intrometta" qualcun altro nella decisione, e a quel punto scoppia un marasma. Per fortuna, aggiunge, Signor Emilio, si verifica poche volte.

Gli chiedo allora quando sono in disaccordo su qualcosa cosa succede: mi risponde che si riuniscono i familiari in via informale e discutono della cosa.

Mi dice anche che è capitato che avessero tentato un esperimento di indire una riunione familiare formale, e che a suo parere, era stata molto utile, ma che questo progetto di rifarla regolarmente è passato per il momento in secondo piano, infatti non ne sono più fatte.

Riguardo all'episodio della riunione di famiglia gli altri familiari hanno un'idea diversa: sia la Sig.ra Novella, il figlio Alessandro e la figlia Gabriella, sia Daniela ritengono che non si sia arrivati a nessuna conclusione, ma in contrasto con quanto appena detto ritengono che potenzialmente potrebbe, invece, essere un valido aiuto per programmare il lavoro.

Ho quindi posto a tutti la stessa domanda, e cioè il motivo per cui, dato che tutti ritengono importante ed utile una riunione di famiglia, non lo facessero, e in linea di massima non lo faranno neanche in futuro, e la risposta è stata "per mancanza di tempo", la sorella maggiore mi dice che crede non ci sia in fondo la voglia di puntualizzare i problemi veramente, come del resto un vero e proprio programma di lavoro, mentre Gabriella mi dice che forse il non "formalizzarli" potrebbe essere un modo per non fare sembrare i problemi più gravi di quelli che sono.

*Commento:*

Quando sono stati delineati gli organi direttivi, si era parlato del consiglio di famiglia come aiuto per programmare i lavori e risolvere problematiche.

Ed ecco che qui un caso concreto di come un'azienda abbia tentato, nella giusta direzione, di dare un carattere un po' più formale alla riunione di famiglia, proprio perché durante l'orario di lavoro, e non condividendo la stessa unità abitativa, diventano sempre meno le occasioni in cui trovarsi con il resto della famiglia e fare un punto della situazione.

Questo è necessario per dare un senso un po' più organizzato al lavoro, a stilare una sorta di rapporto ognuno del proprio settore di competenza, o ancora per portare nuove soluzioni, o suggerimenti all'attenzione di tutti, ma cosa ancora più importante avere un "programma di lavoro," che certo potrà essere cambiato nel corso del tempo lavorativo, (anche perché ho sempre sostenuto che un punto di forza della piccola impresa familiare sia proprio la flessibilità), ma serve a dare una direzione comune a tutti gli organi direttivi, a tutti i membri della famiglia, per non perdersi poi nelle problematiche quotidiane, rischiando così di perdere di vista la visione globale.

Per questo motivo continuo a ritenere il consiglio di famiglia un utilissimo organo direttivo per la famiglia imprenditrice.

Alla voce clima aziendale della nostra traccia il Signor Emilio afferma con soddisfazione che in un punteggio da un 0 a sei, nella sua azienda il clima familiare corrisponde ad un 6!

Ho sottolineato "con soddisfazione" perché il fatto che ci sia un clima familiare nei rapporti tra membri e dipendenti, secondo il Signor Emilio è un fattore importantissimo e lo rende molto orgoglioso: a questo proposito mi racconta che quando, nel corso degli anni, alcuni dipendenti sono andati via (in pensione), sia rimasto un rapporto di amicizia, infatti spesso ancora ad oggi passano a trovarli in azienda.

Questo sentimento è largamente condiviso da tutti i membri della famiglia, infatti è convinzione comune che il bello di una piccola impresa familiari sia proprio avere questo tipo di rapporti con i dipendenti, per si crea più armonia e collaborazione.

Infine, ho posto la domanda se riteneva fosse importante fare corsi di formazione e/o di aggiornamento, e se ne avessero fatti, la risposta è affermativa, ma i corsi a cui si riferisce il Signor Emilio sono quelli che negli ultimi anni sono diventati obbligatori, cioè per l'antinfortunistica, antincendio, primo soccorso.

Su questo punto sono stati tutti concordi con il dire che ritengono importanti i corsi di formazione, ma anche in questo caso, nella realtà non sono programmati, né sostenuti corsi che avessero a che fare con formazione per la direzione, ad esempio corso di gestione di controllo.

Solo il figlio Alessandro, di sua iniziativa, più o meno condiviso dagli altri membri della famiglia, tanto che ho avuto l'impressione che pochi di loro fossero a conoscenza di questo fatto, dal momento che quando chiedevo quale fosse l'oggetto di questo corso, non ho avuto risposte chiare, e concordi, quasi a sottolineare che nessuno di loro, in realtà aveva ritenuto utile che si avesse partecipato al corso.

*Commento:*

In tutte le interviste che ho fatto, l'argomento "formazione" è un argomento tabù. Curiosamente tutti rispondono che sono utili, qualcuno si spinge a dire "necessari", ma vengono vissuti come cosa "altra" dall'azienda, come se una cosa fosse la formazione personale, un'altra totalmente distinta la formazione con utilità per l'azienda.

Come avevo già sottolineato nel capitolo della formazione del successore, la formazione nelle imprese, soprattutto nelle piccole imprese non è avvertita come applicabile praticamente alle necessità dell'impresa.

Questo difetto dei corsi di formazione ha risvolti molto pericolosi sulle imprese, che hanno così il sentore che nessun corso sia adatto ed utile alle problematiche delle aziende piccole, specie familiari.

Per questo motivo ritengo che ci dovrebbe essere più complementarità tra i corsi per aziende e le aziende stesse, e una possibile soluzione potrebbe rivelarsi proprio la modalità dell'e-learning, o blended learning, come precedentemente illustrato.

## **La Signora Novella.**

La Signora Novella ricopre la carica di amministratore, anche se in realtà mi dice che è un po' il tutto fare della situazione, la carica di amministratore sembra essere più nominale che effettiva.

Mi dice che in un punteggio da uno a sei, è soddisfatta del suo lavoro solo 4.

I motivi principali di questo scontento sono da imputare al fatto che non si sente apprezzata, lavorativamente parlando, dal resto della famiglia.

La Signora Novella si sente “molto imprenditrice”, e le sue idee circa le problematiche dell'azienda sono, a dire la verità, molto moderne e forse un po' più obbiettive rispetto agli altri membri della famiglia. Mi chiedo il motivo di tutto ciò, ed ecco che la Signora inizia a raccontarmi che possedeva un'attività di sua proprietà, un negozio di estetica e parrucchiera, con ben 4 lavoranti e mi dice “tutto girava perfettamente”.

Nel suo racconto c'è un po' di rammarico nell'aver lasciato (per seguire il marito) quella attività, dove le sue capacità e le sue doti imprenditoriali erano pienamente soddisfatte.

Con la Signora Novella fatico un po' a seguire la mia traccia perché i suoi racconti sono un fiume in piena e questo mi sembra essere un buon punto di partenza per la nostra intervista.

Secondo la sua opinione nella loro azienda manca totalmente l'organizzazione, zione, in tutti i campi: nella produzione, nei rapporti con i dipendenti, nella divisione dei ruoli dei membri della famiglia.

Afferma con decisione che manca totalmente la comunicazione tra i reparti, tra i familiari- ed è per questo che spesso sorgono i conflitti- che si sviluppano in qualunque luogo si trovino le persone coinvolte.

Anche secondo la Signora Novella il fatto che ci sia un clima familiare diffuso anche con i dipendenti è un aspetto molto positivo, anche se nota delle differenze di comportamento da parte degli stessi a seconda che gli ordini arrivino da una donna piuttosto che da un membro maschile della famiglia.

Durante l'intervista con la Signora Novella emerge una proposta che poi ritroveremo in tutti gli altri membri della famiglia.

È suo parere che per sviluppare l'organizzazione, sia a livello produttivo che dirigenziale sarebbe necessaria una figura esterna, con competenze specifiche, ma anche con grande carisma, al fine di migliorare tutti quegli aspetti legati all'influenza familiare sul lavoro, per sedare conflitti, ma anche un personaggio “neutro” che possa più obbiettivamente e più liberamente muoversi all'interno dell'organico.

## La figlia Gabriella.

La figlia Gabriella entra in azienda quasi per caso.

Quando arriva la richiesta da parte del padre di entrare a lavorare in azienda, Gabriella lavorava già in una ditta esterna ed era sufficientemente soddisfatta del suo lavoro, ma dietro insistenza del padre decide di lasciare il suo posto e intraprendere il lavoro all'interno dell'azienda di famiglia, dove presta lavoro da 17 anni.

Quando le chiedo quanto è soddisfatta del suo lavoro, con un punteggio da uno a sei, mi risponde 4.

Il motivo di questa risposta è un eccessivo impegno lavorativo (mi dice che il suo orario di lavoro è estremamente flessibile e arriva a volte anche alle dodici ore giornaliere) e non solo, riguarda anche la mole eccessiva di lavoro che si trova a dover fare.

Infatti la sua mansione non è definita e va dal rispondere al telefono, accogliere i clienti, smistare e programmare il lavoro (cercando di accontentare tutti), ad indirizzare i trasportatori verso la merce da caricare, emettere bolle e fatture, il tutto molto spesso, quasi contemporaneamente.

Questi aspetti sono ulteriormente aggravati dal fatto che ultimamente la tipologia del lavoro è cambiata notevolmente, soprattutto nella frenesia dei tempi di lavorazione, mi ribadisce che la loro attività è diventata una via di mezzo tra un'impresa di produzione e un servizio, con tutto ciò che comporta la soddisfazione del cliente!

Inevitabilmente, continua Gabriella, “tutto questo mi porta a sacrificare la mia vita privata e sociale”.

Gabriella gode in azienda di una grande stima e la sua parola è presa sempre seriamente da tutti (anche i familiari le riconoscono questo), e lavorando a stretto contatto con i clienti, e al tempo stesso programmando le priorità dei lavori da eseguire, rappresenta un fonte di informazioni preziosa, qualora l'amministrazione decidesse di elaborare un programma di lavoro a medio termine.

### *Commento:*

I rischi di una mancata organizzazione e definizione di ruoli stanno proprio nel fatto che a lungo andare possono creare tensione, stanchezza, disaffezione al lavoro, e che presto o tardi potrebbero inevitabilmente sfociare in conflitti.

In questo caso, sarebbe auspicabile diversificare i compiti, e magari aumentare di un'unità l'organico, in modo che il lavoro possa essere svolto con più serenità, e che ci si possa dedicare alle questioni più importanti, a lungo medio termine, che renderebbero il lavoro più organizzato e fluido in una visione che vada al di là della singola giornata di lavoro.

Gabriella, come anche tutti gli altri membri della famiglia ritiene che non vengano ascoltati i suoi suggerimenti e le sue proposte riguardo alle eventuali problematiche o semplicemente sull'organizzazione delle cose.

Le chiedo quali sarebbero le sue proposte e la risposta è una “terza persona esterna”.

Proprio come la Signora Novella, anche la figlia Gabriella ritiene che un personaggio neutro, non appartenente alla sfera familiare potrebbe risolvere alcuni problemi.

E continua: “per fare un salto di qualità sarebbe necessario più distacco tra la famiglia e i lavoratori, che farebbero così capo ad una persona neutra, sempre ovviamente sotto la nostra supervisione, tutto questo per distaccare un po' la direzione, che si potrebbe occupare di questioni un po' più rilevanti che vadano al di là della problematica giornaliera, ma sempre tutto in un clima confidenziale, come vuole la «vision» della nostra azienda”.

Quello che la figlia Gabriella critica ai genitori è la mancanza di visione globale delle problematiche, secondo loro il lavoro si svolge con l'operatività diretta, e quotidiana, ma questo modo di vedere inficia notevolmente quello che potenzialmente l'azienda potrebbe fare, nuovi sbocchi e nuove opportunità.

Riguardo la formazione, come già detto, anche Gabriella ritiene sia importante, anche se si ferma a quei corsi di sicurezza, legge 626, insomma alle specifiche direttive di legge.

## **Il figlio Alessandro.**

Alessandro, il figlio minore, trentaquattrenne entra in azienda nel 1990, e a differenza delle sue sorelle non ha avuto prima altre esperienze lavorative.

Quando gli pongo la domanda di quale sia la sua mansione all'interno dell'azienda mi risponde che si occupa del commerciale, anche se in passato ha seguito una sorta di tirocinio interno, dove ha iniziato come magazziniere, addetto alle macchine e solo nel 2000 "ufficialmente" si occupa, come detto, del commerciale.

A tal fine ha seguito di sua iniziativa, ritenendo importanti i corsi di formazione, un corso di formazione di vendita e comunicazione.

Dall'intervista con Alessandro emergono principalmente due fattori importanti, di cui già si è ampiamente analizzato parlando degli altri membri della famiglia: l'organizzazione, e la mancanza di comunicazione - collaborazione tra i membri della famiglia.

Questi sembrano essere i problemi più evidenti di questa azienda, a detta di tutta la famiglia.

La figura di Gabriella è vista anche da Alessandro come quella che decide la programmazione del lavoro, ma ammette che spesso ci sono delle interferenze da parte degli altri membri e si creano così intoppi nella lavorazione, oltre che inevitabili tensioni tra i familiari.

I ruoli risultano anche secondo la sua opinione sono poco definiti, e anche lui vede come possibile soluzione una "terza persona" esterna alla famiglia, ma aggiunge subito: "non verrà mai accettata perché c'è sempre diffidenza sulle persone estranee all'ambito familiare", e lamenta, inoltre, il fatto che non vengano ascoltati i suoi suggerimenti dal resto della famiglia.

Da questa intervista non sono riuscita a delineare le caratteristiche di Alessandro, sono state più utili a questo fine, i punti di vista delle sorelle: infatti entrambe sottolineano come Alessandro sia poco costante nel suo lavoro, ma che al tempo stesso abbia grandi capacità comunicative con i clienti e con i fornitori, difatti la stessa Gabriella mi dice che non sa come faccia, ma laddove lei non riesca ad ottenere qualcosa dal cliente o dal fornitore di turno, Alessandro invece riesce sempre ad ottenere quello che vuole con ottimi risultati.

Alessandro, ci tiene sottolineare un aspetto della visione dei genitori rispetto al modo di lavorare in azienda: mi dice che le tensioni con i genitori riguardano soprattutto il "tempo" e il "modo" in cui viene svolto il lavoro, nel senso che "loro vorrebbero che io

arrivassi alle sette di mattina, lavorassi tutto il giorno con le macchine e fossi l'ultimo alla sera a lasciare l'azienda, magari con le mani sporche dalla giornata.”

*Commento:*

Il tempo ed il modo di lavorare in realtà è cambiato davvero.

Il lavoro non è più necessariamente legato ai “muri” dell'azienda, come luogo di lavoro, né al tempo, come lo intendevano i nostri genitori, le nuove tecnologie ci permettono (in alcuni settori) di lavorare a distanza e in qualsiasi momento della giornata, diventando, così flessibile.

Ma al tempo stesso è vero che i nostri genitori faticano molto a vederla in questo modo, legati come erano, agli orari (le famose sette di mattina) e al fatto che secondo loro si lavora solo se si è sempre presenti fisicamente in azienda.

In effetti però, pur condividendo il pensiero di Alessandro in questo senso, ascoltando le testimonianze degli altri membri della famiglia, tutti indistintamente hanno qualche riserbo sulla costanza con la quale Alessandro si reca al lavoro, che poco ha a che fare con quanto detto sopra.

## **La figlia Daniela.**

Daniela è la figlia maggiore, è sposata e ha due figli.

Anche Daniela, come Gabriella entra in azienda per caso. Daniela lavorava in banca dove si occupava di gestione finanziaria, di leasing, ed era molto soddisfatta del suo lavoro, dell'ambiente e dell'autonomia che aveva.

Le chiedo allora quale sia il motivo che la porta a lasciare quel lavoro, così mi racconta il suo ingresso in azienda: lei in quel periodo (anni '90) era in maternità, e per dare una mano al padre, accetta di dare un'occhiata ai conti della ditta, ed ecco che scopre degli ammanchi nei conti della cassa, imputabili alla segretaria di allora.

A questo punto il padre licenzia in tronco la dipendente, e inevitabilmente entra al suo posto Daniela che diventa così la responsabile amministrativa - finanziaria.

Con Daniela non ho bisogno di seguire la traccia per l'intervista perché i suoi racconti sono decisamente esaustivi e toccano proprio le tematiche di nostro interesse.

Mi dice che è soddisfatta del suo lavoro, nel senso che le piace ciò che fa, ma non condivide per niente il tipo (direi la mancanza) di organizzazione.

Infatti il suo ruolo le permette comunque di stare leggermente più distaccata dal resto della famiglia, e dall'operatività quotidiana, solo così, mi sembra di capire, potrebbe continuare il suo lavoro.

Il suo punto di vista è quello di un responsabile amministrativo che, conti alla mano, si rende conto di come e dove ci siano le problematiche maggiori, prescindendo dai rapporti familiari.

Ad esempio riconosce al padre grandi capacità, lo definisce “genio” nel senso che è anche un po' inventore (alcune delle macchine di produzione supportano modifiche effettuate proprio da lui personalmente), ma riconosce che gli manca la visione globale delle cose, e non si preoccupa dell'aspetto finanziario delle scelte che effettua.

La preoccupazione più grande di Daniela è quella del futuro assetto dell'azienda.

Mi riporta che nell'ultimo anno è stato fatto un “esperimento”: l'ingresso di suo marito (Andrea) in azienda.

La preparazione del marito è più “professionale” e nell'impresa in cui lavorava prima ricopriva cariche manageriali con responsabilità importanti.

Credo che il suo modo di gestire le cose fosse nettamente differente da quello della famiglia, ossia più “scientifico” e meno flessibile, rispetto alle abitudini degli altri membri della famiglia.

E continua: “Mio marito, entrando in questa azienda ha fatto un “passo indietro”, sia come incarico, ma anche come stipendio, perché onestamente non potevamo offrirgliene uno uguale a quello che percepiva nell'altra impresa. Ma speravo, speravamo tutti -aggiunge- che fosse una soluzione sia a livello organizzativo, che per la “continuità” dell'azienda stessa. Forse anche mio padre sperava in questo, e magari pensava di affiancare (in via informale) mio marito per un po' ad Alessandro, per mostrargli un metodo di lavoro più pianificato.”

*Commento:*

L'ingresso di una terza persona in azienda poteva essere veramente la soluzione auspicata da tutta la famiglia. Probabilmente però, il background del marito di Daniela è risultato essere troppo diverso da quello di una famiglia imprenditrice, e l'effetto non

è stato quello sperato: tutti i figli non condividevano il suo modo di gestire le cose, e così anche il marito di Daniela che nel frattempo continuava ad avere incessanti richieste di rientrare nell'azienda dove lavorava prima- ha preferito abbandonare l'incarico, prima che si venissero a creare tensioni. Tutta la famiglia concorda con il fatto che Andrea abbia fatto grandi cose, come "sistemare" tutte le problematiche riguardando la sicurezza e le disposizioni di legge della "626", gli riconoscono grandi capacità e preparazione ma allo stesso tempo identificano nella differenza di gestione un problema.

Verosimilmente se questa "terza" persona fosse stata del tutto estranea alla famiglia, la reazione della famiglia sarebbe stata differente e forse, avrebbe accettato di più buon grado i suggerimenti, e i cambiamenti proposti.

L'argomento di cui mi parla insistentemente è proprio quello che riguarda il futuro dell'impresa. Mi dice che tutti nell'ambito familiare si rendono conto che stanno entrando in questo "problema", ma - mi ripete - «sembra che nessuno se ne voglia occupare e vadano tutti avanti così finché non si porrà un problema "concreto", è come se tutti facessero "come se" non esistesse questo problema».

Le chiedo come pensa di risolvere questa incognita della propria e mi dice che lei lascerebbe l'attività in successione vera e mano al fratello e alla sorella, nel caso che le cose non cambiassero assetto.

Nel senso che, così come strutturata oggi l'azienda secondo lei ci sarebbero grossi problemi, non perché manchi il lavoro, perché mi dice - «il nostro è un lavoro abbastanza di nicchia, e neanche perché l'azienda non sia sana, anzi, ma per quel che riguarda l'assetto organizzativo e amministrativo».

In questo subentrano anche le differenze caratteriali, infatti Daniela mi dice di essere molto diversa da Gabriella e di trovarsi spesso in disaccordo con lei, di Alessandro abbiamo già parlato precedentemente e Daniela mi sottolinea nuovamente come sopperisca alla costanza di presenza e lavoro con un carisma particolare, ma che non reputa che sia comunque sufficiente.

E stando così le cose, il suo timore una volta che non ci siano più i genitori all'interno dell'azienda è quello di non riuscire a trovare un punto di accordo sulla

gestione, ragione per cui, mi dice - «lascerei tutto in mano loro, perché in fondo potrei anche non lavorare e dedicarmi completamente alla mia famiglia e sarei contenta così, questo anche per non trovarmi ad affrontare conflitti familiari».

Le chiedo se ha pensato a qualche possibile soluzione, e mi ribadisce quella della terza persona esterna alla famiglia, che abbia competenze specifiche sulla gestione, che faccia da “linkin role” tra la famiglia e i dipendenti.

Inoltre, vorrebbe provare a fare un “turnover di mansione” con la sorella, così per potersi rendere conto di quali siano le problematiche del lavoro di Gabriella, e al tempo stesso che Gabriella si possa rendere conto di quali, invece siano le sue problematiche di lavoro, perché - mi dice - «lei non si rende conto che i problemi ci sono anche qui (in amministrazione), forse così accetterebbe qualche consiglio e/o potremmo stabilire finalmente un po' di collaborazione».

## **Conclusione.**

Le questioni che più interessano gli intervistati e che risultano essere più frequenti in tutte le interviste riguardano, più o meno per tutti i membri della famiglia intervistati, gli stessi argomenti, e li possiamo riassumere nei seguenti punti:

1. organizzazione;
2. comunicazione;
3. delimitazioni dei ruoli;
4. pianificazione della successione.

E sono proprio questi i temi più delicati per la sopravvivenza e/o sviluppo dell'impresa.

Come si è già detto, la congiuntura economica non è delle più favorevoli e rende necessario, oltre che un rapido adattamento alla velocità della domanda di lavoro, anche una diversa impostazione per tutte quelle aziende, come questa, affrontano o sono in procinto di affrontare una successione generazionale.

La domanda riguardante la globalizzazione, che apparentemente poteva sembrare senza significato in questo contesto, in realtà aveva uno scopo “indicatore” di come si

vedano le situazioni economiche contemporanee all'interno di piccole-medie imprese gestite da famiglie.

E in effetti trovo sia molto interessante che nessuno degli intervistati ritenga che la globalizzazione interessi in qualche modo anche la propria azienda!

Questo mi fa pensare che non siano ancora abbastanza chiari gli effetti che un simile avvenimento abbia provocato sul sistema economico, di cui tutti, anche queste piccole aziende, ne risentono!!

E trovo che ci sia un vizio di fondo in questo tipo di atteggiamento, quello del tipo: è una "cosa" lontana che non ci riguarda, un po' come il problema della pianificazione della successione imprenditoriale.

Innanzitutto è di vitale importanza che venga affrontato il tema della successione, che attualmente sembra essere sentito solo dalla sorella più grande, mentre gli altri membri della famiglia tendono a non "vedere" il problema, e a spostarlo sempre più in avanti nel tempo, tanto è vero che frasi come: «per adesso andiamo avanti così e poi si vedrà» sono state piuttosto ricorrenti.

Quasi come se fosse un "mano invisibile" (*espressione presa in prestito da Adam Smith*) a guidare il lavoro e l'organizzazione futura dell'impresa, una specie di fato che deciderà le sorti dell'azienda.

Questo atteggiamento, peraltro molto diffuso, nelle piccole medie imprese familiari è molto pericoloso per la crescita o anche solo per la sopravvivenza delle aziende.

Come già sottolineato in precedenza, la pianificazione del processo di successione è un passo fondamentale per l'impresa che si trovi prossima al passaggio di comando alla seconda generazione, e non solo, ma anche per la difficile scena economica in cui tutte le imprese si trovano a dover avere a che fare.

Da qui ne segue la definizione dei ruoli dei membri della famiglia, questo per evitare interferenze che potrebbero portare a tensioni, o a disaffezione al lavoro, una comunicazione più efficace per aiutare l'organizzazione pratica del lavoro, e soprattutto realizzare un'organizzazione vera e propria, in modo da non legare troppo l'andamento del lavoro a singoli membri che operano in maniera isolata, ma creare una organizzazione di singoli che collaborano insieme per lo stesso fine.

La proposta della “terza persona” esterna alla famiglia potrebbe essere la soluzione per “spersonalizzare” un po' l'impresa dalla famiglia, ma deve essere una figura che abbia adeguata autonomia da potere essere sufficientemente autonoma nelle decisioni, e dotata di capacità e formazione adeguata, e allo stesso tempo con bastante carisma.

*Sottolineo “sufficientemente autonoma nelle decisioni” perché anche la migliore formazione universitaria o professionale non serve a nulla in un contesto in cui si chiede alle persone solo di obbedire a degli ordini.*

Quello che si verifica effettivamente nelle imprese familiari nei confronti di una terza persona esterna, è stato apertamente sottolineato durante l'intervista con il figlio: la diffidenza.

Infatti tutti i self-made man e le loro famiglie non vedono di buon occhio un “estraneo” in casa propria, per diffidenza, paura che possa “sottrarre” chissà quali segreti alla azienda, o che possa creare dei danni.

Certo ci saranno anche questi casi, ma per lo più aprire le porte a un “estraneo” significherebbe dare un'occasione in più alla propria impresa di crescere e svilupparsi, o dire togliere dall'imbarazzo una situazione difficile dove ci siano dei conflitti, ad esempio tra fratelli, nella gestione dell'impresa, intervenendo così in qualità di facilitatore.

Un'altra buona regola sarebbe quella di ripristinare i consigli di famiglia, magari dandogli un po' più di formalità in modo che sia sentito da tutti come una cosa necessaria all'azienda, piuttosto che solo una riunione di famiglia.

## 2. La Grafica s.r.l.

Per quanto riguarda la Plastics s.r.l. appena vista, le interviste sono state fatte direttamente alla famiglia imprenditrice, per la Grafica s.r.l., invece si è proceduto in maniera diversa.

La famiglia imprenditrice ha posto alcune resistenze nella realizzazione delle interviste, per cui le serie di domande sono state poste ai dipendenti, sia a quelli attualmente lavoranti e anche a quelli appena usciti dall'azienda (due).

Con mia sorpresa devo dire che si sono dimostrati interessati al progetto, credo con la speranza che si possa migliorare il clima lavorativo; mentre per quelle due posizioni chiuse, l'intervista si è rivelata ancora più ricca di spunti, in quanto priva totalmente di "rischi di conseguenze".

La Grafica s.r.l. è una società più piccola rispetto alla Plastics, dove i familiari coinvolti sono 5, e i dipendenti 13; mentre la Grafica conta 3 membri familiari e 2 dipendenti.

Come si può facilmente dedurre i rapporti familiari all'interno di questa azienda incidono più pesantemente sul lavoro essendo i familiari ben la metà dei lavoratori. Inoltre durante quest'ultimo anno si sono verificate due sostituzioni, una della segretaria e l'altra di una lavorante.

La Grafica s.r.l. è una piccola impresa, una tipografia nata intorno agli anni '70, quando il padre fondatore decise di mettersi in proprio dopo molti anni di lavoro come dipendente, supportato anche dalla moglie, che fino alla sua scomparsa, ha sempre prestato lavoro in questa azienda.

L'assetto della tipografia è improvvisamente cambiato quando, come detto, scomparve la moglie del padre fondatore. All'epoca lavorava in azienda solo uno dei due figli, che per scelta decise di lavorare nell'attività molto giovane, non amando la scuola. Mentre la figlia più grande di due anni del fratello studiava all'università.

In questo caso la sorte della famiglia incide molto sull'andamento dell'azienda che non ha avuto il tempo di progettare alcuna successione imprenditoriale, e si ritrova inaspettatamente a dover sopperire, lavorativamente parlando, ad una figura importante

in quanto la Signora Carla si occupava non solo della contabilità, ma anche della gestione generale dell'impresa.

Gli anni seguenti risultarono difficili per l'azienda, in cerca di un nuovo assetto, e per la famiglia stessa. Infatti come detto precedentemente, il destino della famiglia e quello dell'impresa sono indissolubilmente legati, nel bene e nel male.

Poco dopo questo evento entra in azienda anche la figlia, che pur senza avere esperienze lavorative, tanto meno di gestione di contabilità, cerca di prendere in mano la situazione, appoggiandosi ai consulenti esterni, e collaboratori di fiducia che le insegnano poco per volta come gestire le cose, continuando però i suoi studi universitari in Sociologia.

Ad oggi la Grafica s.r.l. è così composta:

- il Signor Rino, il padre fondatore, presidente del C.d.A.
- la figlia Barbara, amministratore, responsabile commerciale
- il figlio Marco, stampatore

e due dipendenti:

- Igor, stampatore
- La Signora Angela, segretaria amministrativa.

Fino ad un anno fa, prestava lavoro anche una legatrice, Diana; e la Signora Annamaria, alla quale è subentrata la Signora Angela.

L'intervista è stata inviata via posta anche alla Signora Annamaria e alla Signorina Diana.

Alla signora Angela e Annamaria è stato sottoposto uno schema di domande differente rispetto agli altri dipendenti, in quanto la loro mansione e il loro titolo di studio fornisce punti di vista più approfonditi rispetto agli altri dipendenti, inoltre entrambe hanno avuto esperienze di lavoro in aziende familiari, per cui è stato possibile chiedere le eventuali analogie.

La traccia seguita per queste interviste è la seguente:

NOME	ETÀ	TITOLO DI STUDIO
MANSIONE	DA \ PER QUANTO TEMPO LAVORA \ HA LAVORATO IN QUESTA IMPRESA?	
1	<p>CONSIDERANDO L'ESPERIENZA MATURATA IN UN'IMPRESA FAMILIARE, PUO' AFFERMARE CHE I RAPPORTI TRA I FAMILIARI INFLUENZINO IL LAVORO?</p> <p><input type="checkbox"/> sì - <input type="checkbox"/> no</p> <p>QUANTO? <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6</p> <p>IN CHE MODO?</p>	
2	<p>DOVE SI MANIFESTANO DI PIÙ?</p> <p>a) rapporti clienti - fornitori  b) rapporti con i dipendenti e collaboratori  c) nel clima di lavoro  d) nello svolgimento del lavoro  e) nell'organizzazione del lavoro</p>	
3	<p>COSA PIÙ DI TUTTO MANCA IN UN'IMPRESA FAMILIARE?</p> <p>a) delega da parte del proprietario-fondatore da <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6  b) comunicazione tra membri della direzione da <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6  c) comunicazione tra direzione e officina da <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6</p>	
4	<p>QUALE CONSIDERA ESSERE IL PUNTO DI FORZA DI UNA PICCOLA - MEDIA IMPRESA FAMILIARE?</p>	
5	<p>QUALI LE DEBOLEZZE PIÙ GRANDI?</p>	
6	<p>RITIENE UTILE LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI?</p>	
7	<p>COME GIUDICA LA SITUAZIONE ECONOMICA IN CUI SI TROVANO LE PICCOLE MEDIE IMPRESE FAMILIARI?</p>	
8	<p>SE HA AVUTO ALTRE ESPERIENZE LAVORATIVE IN IMPRESE DI SIMILE COSTITUZIONE, RISCONTRA ANALOGIE?</p>	
9	<p>È POSSIBILE AFFERMARE CHE I PREGI E I DIFETTI SIANO SIMILI?</p>	
10	<p>COSA AVREBBE CAMBIATO \ CAMBIEREBBE? (organizzazione, rapporti personali, o altro)</p>	
11	<p>COSA AVREBBE CAMBIATO \ CAMBIEREBBE? (organizzazione, rapporti personali, o altro)</p>	

## La signora Annamaria.

La Signora Annamaria ha conseguito il diploma in perito aziendale e ha prestato lavoro in questa azienda per due anni, con mansione di impiegata amministrativa.

Ha così potuto osservare da vicino, anche spazialmente, l'andamento della gestione nell'ufficio.

Alla prima domanda, se i rapporti familiari influenzano il lavoro risponde di sì, con un punteggio pari a 6, e aggiunge che lo influenzano in modo negativo.

È suo parere che gli effetti si manifestino maggiormente nel clima del lavoro, nello stesso svolgimento, nei rapporti con i dipendenti e collaboratori, e nell'organizzazione del lavoro, esattamente nell'ordine in cui è stato scritto.

Già queste poche risposte ci danno indicazione di come sia importante il rapporto familiare nell'impresa, e di come esso influenzi il lavoro, soprattutto in una impresa come questa, di piccole dimensioni, dove anche spazialmente si è tutti più vicini.

Secondo la signora Annamaria i punti di forza di aziende di questo tipo sono quelli di essere solide economicamente, mentre la debolezza più grande quella di non dare spazio ed avere fiducia nei collaboratori e nei familiari che prestano lavoro.

### *Commento:*

Riguardo ai punti di forza e debolezze di queste imprese, è molto rilevante il fatto che emergano proprio i due caratteri distintivi per eccellenza delle piccole e medie imprese familiari:

la solidità da una parte, e la mancanza di spazio per i nuovi imprenditori (i figli) e i collaboratori.

In accordo con quanto analizzato fin d'ora, il vecchio imprenditore, il padre fondatore mal volentieri lascia spazio agli altri, con la sensazione che se riesce a tenere tutto sotto controllo lui da solo le cose vanno bene, come del resto è sempre stato fino ad ora.

Già fino ad ora, perché come sottolineato più volte, questo modo di fare impresa rischia di frenare, o nel caso peggiore, seppellire l'impresa che non riesce a stare al passo con le nuove modalità della domanda di lavoro e di competizione.

Continuando con la nostra traccia, la signora Annamaria alla domanda se ritiene importante la formazione dei lavoratori, a sorpresa risponde di no, il perché è da ricercare nel fatto che secondo lei, tanto l'imprenditore che ha creato l'azienda non accetta che il lavoratore apporti "innovazioni".

*Commento:*

Questo è un altro importante indizio della chiusura da parte dell'imprenditore fondatore verso tutto ciò che "cambia", un indice particolarmente pericoloso in una situazione economica dove da ogni parte arrivano segnali che ci avvertono che è necessario innovare per sopravvivere e crescere.

Alle successive domande riguardanti altre eventuali esperienze lavorative in aziende simili, Annamaria risponde di sì, e sono ben due, e aggiunge che ci sono analogie tra le imprese, e i pregi e i difetti sono pressoché gli stessi.

*Commento:*

Questa informazione è particolarmente importante per la nostra tesi, infatti ci ribadisce il fatto che non importa il tipo di lavoro che l'impresa faccia, perché le caratteristiche organizzative, con i suoi pregi e i suoi difetti sono sempre gli stessi, comuni alla formula "familiare".

Come era ovvio, la signora Annamaria ci dice, infine, che se avesse potuto avrebbe cambiato l'organizzazione del lavoro, ma anche i rapporti con i clienti e fornitori, perché "anche nelle piccole imprese bisognerebbe fare marketing strategico".

Nel contempo afferma che ammira il successo raggiunto dai titolari che con tenacia, impegno e lavoro sempre in prima linea, hanno creato l'azienda.

## **La Signora Angela.**

La Signora Angela lavora in questa impresa da poco tempo, ma ha avuto esperienza di lavoro in un'azienda familiare, strutturata in modo simile alla Grafica s.r.l.

Anche per la Signora Angela i rapporti familiari influenzano il lavoro e dà un punteggio di 4 su 6 come grado di importanza, continua affermando che gli effetti sono più evidenti nel clima di lavoro che si instaura.

È sua opinione che nell'impresa familiare più di tutto manchi la delega da parte del proprietario fondatore, e di conseguenza anche la comunicazione tra i membri della direzione. Certamente la mancanza di delega e la mancanza di comunicazione sono insieme due grandi handicap per l'organizzazione a qualsiasi livello, dalla direzione alla produzione.

Secondo Angela i punti di forza della piccola impresa familiare sono il fatto che non si è considerati una matricola, e ci siano dei rapporti più "familiari" appunto, una realtà oggettiva che aiuta il dipendente a lavorare meglio, sentendosi più tutelato. Mentre come debolezza maggiore individua la mancanza di comunicazione riguardante le problematiche del lavoro tra i familiari.

Al contrario della Signora Annamaria, Angela ritiene importante la formazione dei lavoratori, per "tenere il passo con le grandi aziende".

Anche la Signora Angela ha avuto esperienze lavorative in una piccola impresa familiare e ha riscontrato delle analogie che si riassumono efficacemente in queste parole: "I conflitti di generazione tra padre e figli per la diversa visione del lavoro, da parte dei figli forse per la paura di non essere all'altezza delle responsabilità, o forse del padre fondatore che non vuole cedere e lasciare le responsabilità ai giovani".

*Commento:*

Ed ecco che appare il nodo centrale di questa tesi, da una parte la paura o l'incapacità dei figli a subentrare efficacemente in azienda o altrettanto pericoloso, il padre fondatore che non vuole cedere il passo ai giovani, mettendo a repentaglio l'impresa stessa.

In entrambi i casi, come analizzato precedentemente, diviene fondamentale la programmazione della successione e la formazione graduale del figlio successore.

Per le altre due interviste, lo stampatore Igor e la legatrice Diana, si è seguita una traccia leggermente diversa, che mettesse in risalto il punto di vista della produzione, e del dipendente, che si trova in una posizione spazialmente parlando, più lontana rispetto a quella delle due Signore che dividevano l'ufficio con la direzione.

Ed è la seguente:

NOME	ETÀ	MANSIONE
DA QUANTO TEMPO LAVORA \ HA LAVORATO IN QUESTA IMPRESA?		
1	QUANTO È SODDISFATTO DEL SUO LAVORO? DA <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6	
2	SE POTESSE CAMBIEREBBE? a) L'organizzazione del lavoro. b) I rapporti con i superiori. c) I rapporti con i colleghi.	
3	VORREBBE PIÙ AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DEL SUO LAVORO? <input type="checkbox"/> sì - <input type="checkbox"/> no	
4	RITIENE CHE I RAPPORTI FAMILIARI TRA I SUOI DATORI DI LAVORO INFLUENZINO IL LAVORO? <input type="checkbox"/> sì - <input type="checkbox"/> no	
5	QUANTO? DA <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6	
6	GLI EFFETTI DEI RAPPORTI FAMILIARI DOVE SI MANIFESTANO DI PIÙ? a) Nella gestione dei rapporti con i dipendenti. <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 b) Nell'organizzazione del lavoro. <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 c) Nello svolgimento del lavoro. <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 d) Altro.	
7	COSA MANCA NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NELL'AZIENDA DOVE LAVORA? O COSA VORREBBE MIGLIORARE?  a) Comunicazione tra reparti <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 b) Comunicazione tra colleghi <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 c) Comunicazione tra superiori e dipendenti <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 d) Vorrebbe più fiducia da parte dei superiori <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 e) Vorrebbe più autonomia nello svolgimento del suo lavoro? <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 f) Vorrebbe più chiarezza circa il lavoro da svolgere <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6 g) Vorrebbe che i suoi superiori ascoltassero i suoi suggerimenti <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5 - <input type="checkbox"/> 6	
8	C'E' QUALCOSA CHE PROPRIO NON SOPPORTA SUL MODO IN CUI VENGONO GESTITE LE COSE DAI SUOI SUPERIORI?	
9	C'E' QUALCOSA CHE APPREZZA PARTICOLARMENTE?	

## La legatrice Diana.

Diana ha prestato lavoro in questa azienda per quattro anni e per motivi familiari proprio quest'anno ha cambiato lavoro.

Per cui si è dovuto spedire al suo domicilio il questionario per l'intervista.

Alla prima domanda quanto è soddisfatta del suo lavoro dà un punteggio medio, 4 su sei, e se potesse cambierebbe l'organizzazione del lavoro, e avrebbe voluto più autonomia nello svolgimento del proprio lavoro.

Ritiene che i rapporti familiari influenzino il lavoro, con un punteggio di 5 su 6, e afferma che si manifestano maggiormente nella gestione dei rapporti con i dipendenti con un punteggio di 4 su 6, nell'organizzazione e svolgimento del lavoro con un punteggio di 5 su 6.

Avrebbe voluto migliorare l'organizzazione del lavoro, migliorando la comunicazione in modo da avere maggiore chiarezza anche sul lavoro da svolgere, e avrebbe voluto che i suoi suggerimenti fossero stati ascoltati di più (a quest'ultima voce dà 6 come votazione).

### *Commento:*

Queste poche informazioni ci permettono di delineare il clima lavorativo che esiste nella Grafica s.r.l., infatti il desiderio di avere più autonomia nello svolgimento del proprio lavoro, e al tempo stesso che i superiori avessero ascoltato i suoi suggerimenti, ci fa capire che il proprietario fondatore è troppo presente direttamente nei rapporti con i dipendenti che si sentono poco autonomi, e legati all'unica idea che l'imprenditore ha, senza possibilità di potere suggerire una diversa visione del lavoro.

Per questo motivo si pensa con convinzione che l'imprenditore di oggi dovrebbe essere anche un po' psicologo, e dovrebbe aprirsi un po' di più ai suggerimenti che vengono dal "basso", senza condurre un'azienda esclusivamente con i "comandi", ma cercando di creare una collaborazione attiva tra tutti i lavoratori, che sentendosi parte di un progetto, e non solo dei dipendenti, sarebbero più motivati e appagati del proprio operato.

Continuando, siamo giunti alla domanda che chiede cosa proprio non sopporta del modo in cui vengono gestite le cose, la risposta è ancora una volta illuminante: "cambierei

il loro modo di gestire i rapporti tra loro (i datori di lavoro, la famiglia) perché le loro tensioni si riflettono sui dipendenti e sullo svolgimento del lavoro, per cui sulla ditta”.

*Commento:*

Ancora una volta viene sottolineato il duplice cordone ombelicale che unisce la famiglia all'impresa.

Un legame che può essere il punto di forza dell'impresa stessa oppure, o al tempo stesso anche il suo punto debole.

È difficile per la famiglia imprenditrice, soprattutto quando le dimensioni dell'azienda sono piccole, evitare che i conflitti personali non influenzino l'impresa e i lavoratori, ma al tempo stesso vitale che imparino a risolvere i conflitti all'esterno delle mura lavorative per non nuocere all'impresa stessa.

A questo fine, come già detto, potrebbe essere utile l'utilizzo dei consigli di famiglia, o anche di amministrazione, così da “spersonalizzare” un pochino il lavoro dalle persone della famiglia.

Inoltre proprio al fine di evitare tensioni, che possono sfociare in conflitti veri e propri è di vitale importanza la programmazione della successione, la divisione dei compiti e anche il miglioramento della comunicazione tra le parti, ma anche con i lavoratori stessi, imparando a delegare e a dare fiducia ai propri collaboratori.

## **Lo stampatore Igor.**

Igor lavora in questa azienda da tre anni, e la sua mansione è quella di stampatore. Alla domanda quanto è soddisfatto del suo lavoro ha risposto 4-5 su 6, non ritiene di necessitare di maggiore autonomia, ma di maggior chiarezza riguardo il lavoro da svolgere sì, e vorrebbe anche che i suoi suggerimenti venissero presi in considerazione.

Ritiene anche lui che i rapporti familiari influenzino il lavoro con un punteggio di 5 su 6, gli effetti si manifestano maggiormente nell'organizzazione e nello svolgimento del lavoro, ed è proprio questo che cambierebbe: l'organizzazione, che ci sembra di capire emergere dalle interviste, non esserci quasi. Anche Igor ritiene che manchi comunicazione tra i familiari in ambito lavorativo, perché il padre fondatore si comporta come se non avesse collaboratori. (di nuovo mancanza di delega e divisione dei compiti).

*Commento:*

Come si è potuto verificare dalle risposte, i due lavoratori non appartenenti alla famiglia, hanno pressoché le stesse idee.

Emergono alcuni fattori ricorrenti:

1. il desiderio di essere ascoltati maggiormente circa i possibili suggerimenti riguardanti lo svolgimento del lavoro
2. la mancanza di organizzazione del lavoro
3. la mancanza di comunicazione, e di delega.
4. le tensioni familiari influenzano i rapporti con i lavoratori e il lavoro stesso.

Queste poche conclusioni ci aiutano a delineare il tipo di imprenditore fondatore, che è del tipo accentratore, poco incline a lasciare spazio ai suoi collaboratori, e sembra avere poca fiducia nei dipendenti, a meno che non sia lui in prima persona a verificare l'andamento delle cose.

Come più volte detto, questo modo di fare impresa risulta anacronistico rispetto alla situazione economica attuale, perché rischia di legare l'azienda ad una sola persona, che per quanto sia brava e competente non può tenere sotto controllo tutto, pena il rallentamento del lavoro, e dell'impresa stessa.

Necessario e vitale risulta essere la pianificazione dei ruoli dei membri della famiglia in modo che non si verifichino tensioni in ambito lavorativo, cosa che tutti gli intervistati hanno rilevato.

Possibilmente creando riunioni formalizzate, dove discutere della pianificazione del lavoro e delle problematiche inerenti ad esso, inoltre una maggiore comunicazione aiuterebbe notevolmente il clima lavorativo e lo svolgimento del lavoro stesso.

## Conclusione

---

Dopo avere analizzato quale siano le principali caratteristiche delle imprese familiari, e infine avere sentito dalla loro “voce” quali ritengano essere le problematiche delle stesse, è possibile trarre alcune conclusioni.

Le imprese familiari sono un fattore di stabilità e non di crisi del sistema economico, infatti abbiamo visto quali siano e quanto solide siano le loro origini, e abbiamo verificato che costituiscono la quasi totalità delle imprese italiane con una percentuale che arriva al 95%.

I punti di forza delle aziende familiari sono il coinvolgimento totale, nel bene e nel male, la determinazione assoluta e la coerenza d'azione, questo perché, come è ovvio che sia, non si possono trovare scorciatoie o uscite di “scena strategiche”.

L'amore per il lavoro è in realtà l'amore della famiglia stessa, che impiega tutte le risorse, finanziarie e personali, nella propria creazione. Si è detto prima “nel bene e nel male” perché proprio a causa della sovrapposizione dell'istituzione famiglia-impresa, spesso non si è in grado, o non si ha il coraggio di eliminare “la mela marcia”, dove ce ne siano e di mettere così in pericolo l'impresa, ma anche il patrimonio familiare.

Inoltre le imprese familiari è stato messo alle corde già tempo fa dai complessi problemi di competitività, legati alla globalizzazione, da problemi di sottocapitalizzazione, ma anche e soprattutto dai problemi legati al nodo generazionale.

Per cui l'argomento della successione imprenditoriale assume un peso ancora più importante in questo particolare momento economico.

Questo perché può fare la vera “differenza”, nel senso che chi la vive la successione generazionale come opportunità (ed opera in tal senso), e non come problema, come possibilità di cambiamento, di rinnovamento, di nuova formazione e organizzazione ha una possibilità reale di crescere e svilupparsi ancora, e non solo di “sopravvivere”.

Per questi motivi si è insistito tanto sul fatto che la successione imprenditoriale debba avvenire in modo pianificato e non in maniera elusa, questo per dare possibilità di continuità reale all'azienda, in tal senso si è parlato di “processo”.

Se l'imprenditore fondatore si rende conto che oggi essere imprenditore significa essere anche ragioniere, psicologo, manager, creativo ed economista e non solo più

esclusivamente un tecnico, allora darà spazio ai giovani, formati culturalmente in modo adeguato, con idee nuove, e li aiuterà ad inserirsi nell'impresa in modo graduale, rendendo in questo modo l'azienda davvero completa e pronta a rispondere alle nuove e continue prove che il mercato propone quotidianamente.

*L'impresa familiare con la sua estrema flessibilità, la dedizione dei suoi membri, la rapidità decisionale, ha il potenziale per fronteggiare al meglio le sfide odierne, ma deve riuscire a trasformare la "potenza" in energia cinetica, in "atto".*

Si deve aiutare il padre fondatore a staccarsi un po' dalla propria "creatura", deve imparare a delegare, ad aprirsi alle professionalità, appoggiandosi a consulenti, professionisti, managers, ad organizzare meglio il proprio lavoro.

Devono ad incoraggiare i figli a formarsi adeguatamente (magari in un percorso universitario), e a lasciare poi, progressivamente, con fiducia, il futuro dell'impresa nelle loro mani, perché serve una visione più ampia del lavoro, affinché si possa parlare di futuro, infatti l'ottica a breve termine tipica del piccolo imprenditore schiaccia qualsiasi impulso al rinnovamento: il vecchio modo di fare impresa al giorno d'oggi, non lascia all'azienda prospettive per il domani.

Concludo con le parole ben auguranti di James Wolfenshon, presidente della Banca Mondiale, che durante un intervento a Roma durante l'assise dell'Unione Industriali ha dichiarato: "Stiamo lavorando attivamente con l'impresa italiana perché in Italia c'è un concetto di industria che conduce il mondo".

## Bibliografia

---

- A. Accornero, *Il mondo della produzione*, Il Mulino, 1994
- A. Bruni - S. Gherardi - B. Poggio, *All'ombra della mascolinità*, Guerini Associati A. Mutti, *Sociologia economica*, Il Mulino, Bologna, 2002
- A. R. Niereberg, *Nonstop Networking*, Capital Books inc., Virginia, 2002
- A. vv., *Messaggi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003
- A. vv., *Strategia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003
- B. Bolognini, *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma, 2003
- B. Dei - F. Chiti - M. Parri, *Il controllo di gestione per le Pmi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999
- B. Olivi - B. Somalvico, *La nuova Babele elettronica*, il Mulino, Bologna, 2003
- C. Trigilia, *Sociologia economica I*, Il Mulino, Bologna, 2002
- C. Trigilia, *Sociologia economica II*, Il Mulino, Bologna, 2002
- F. Bernardi, *Donne tra famiglia e carriera*, Franco Angeli, Milano, 1999
- G. Aprea - C. Di Napoli, *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali* Franco Angeli, Milano, 2002
- G. Boccia Artieri, *I media-mondo*, Meltemi editore, Roma, 2004
- G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2002
- G. Bonazzi, *Dire fare, pensare*, Franco Angeli, Milano, 1999
- G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2000
- G. Corbetta, *Le imprese familiari*, Egea, Milano, 1995
- G. Cozzi - G. Ferrero, *Le frontiere del marketing*, Giappichelli editore, Torino, 1996
- G. Cozzi - G. Ferrero, *Marketing*, Giappichelli editore, Torino, 2000
- G. Mazzoli - E. Mascilli Migliorini - O. Valenti, *Le "voci di dentro"*, Franco Angeli, Milano, 1997
- G. Medioli, *"Crescere, crescere, crescere"*, *L'impresa*, n.5, 2004
- G. Merli - A. Crippa, *Business on demand*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003
- G. Piantoni, *La successione familiare in azienda*, Etas, Milano, 1990
- J. P. Kotter, *I leader*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003
- L'impresa, rivista italiana di management*, n.2, 2004
- L'impresa, rivista italiana di management*, n.4, 2004
- L'impresa, rivista italiana di management*, n. 1, 2005
- L'impresa, rivista italiana di management*, n.2, 2005
- L'impresa, rivista italiana di management*, n. 5, 2004
- M. Deaglio, *La fine dell'euforia*, Guerini Associati M. Iannaccone, *Comunicazione integrata per piccole e medie imprese business to business*, Franco Angeli, Milano, 2003
- M. Imai, *Kaizen*, Il Sole 24 Ore, 1990
- M. Puricelli, *Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa*, Egea, Milano, 2004

- P. Kotler - F. Trias de Bes, Marketing laterale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004
- P. Pegorer, Socio - economia e territorio, Edizioni Goliardiche, 2002
- P. Preti, L'organizzazione della piccola impresa, Egea, Varese, 2003
- R. Florida, L'ascesa della nuova classe creativa, Mondadori, Milano, 2002
- R. Sennet, L'uomo flessibile, Universale Economica Feltrinelli, Milano, 2001
- T. Pencarelli, Buy-out e processi di transizione imprenditoriale, 24 marzo 2004
- T. Peters, intervento World Business Forum, Milano, 21-22 ottobre 2004
- U. Beck, Che cos'è la globalizzazione, Carocci, Urbino, 2003
- U. Beck, Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro, Einaudi, 2000
- V. Valli, Politica economica europea, Carrocci, Roma, 1999
- W. Levati - M. Saraò, Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni, Franco Angeli, Milano, 2002
- W. Scott, Istituzioni e organizzazioni, Il Mulino, 1998 93

## Ringraziamenti

---

Volevo ringraziare per aver seguito pazientemente lo sviluppo di questa tesi il Prof. Vittorio Olgiati.

Un ringraziamento anche al Prof. Ramella, che con le sue lezioni ha alimentato la passione che c'è in me per le tematiche economiche - sociali. Un grazie anche al Prof. Alfieri per la sua infinità umanità e profonda cultura, al Prof. Franci per la sua squisita disponibilità.

Un ringraziamento particolare a tutti quei docenti che ho avuto il privilegio di conoscere durante gli anni del liceo e dell'università, i quali continuano ad insegnare con passione, e a trasmetterla ogni giorno sempre con la stessa intensità, ad ognuno di loro, va un pensiero speciale per essere stati per me fonte di ispirazione.

Un grazie a coloro i quali hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro con la concessione delle interviste, e questionari.

Ricordo con gratitudine la Signora Uliva e il suo studio per il prezioso e concreto sostegno accordatomi.

Un grazie ad Antonietta e Fausto per il loro supporto materiale e morale.

Un ringraziamento e un abbraccio speciale vanno a Mario, che anche se da lontano, mi è stato sempre vicino durante tutti questi anni difficili, ma soprattutto per avere da sempre creduto in me.

Infine un pensiero va a quella parte di me che mi ha consentito, senza farmi arrendere mai, di arrivare al giorno della laurea, nonostante tutto.