

Passaggio di testimone – come diminuire i rischi

LA LEADERSHIP NON SI EREDITA. S'IMPARA

La successione è uno dei momenti più delicati per l'azienda. Che va preparato con anticipo. Individuando le persone giuste e dando loro la possibilità di formarsi. Con esperienze all'estero

Nadia Anzani

Panorama Economy, 10 febbraio 2005

I consigli dell'esperto

Il passaggio di testimone è una fase molto delicata che può decretare la crescita o la fine di un'azienda. Ecco perché va seguito nei minimi dettagli. **Andrea Pavero**, consulente di **Value Partners**, elenca di seguito gli step indispensabili per un'operazione indolore ed efficace. Validi per i grandi gruppi come per le Pmi.

LA SCELTA

Mai forzare i figli a fare gli imprenditori. Se hanno altri interessi è meglio farli restare azionisti e tenerli lontani dalla gestione dell'azienda.

ESPERIENZA ESTERNA

Prima di entrare nell'azienda di famiglia è meglio che l'erede faccia un'esperienza esterna di alcuni anni in società di consulenza o banche d'affari per apprendere le tecniche di gestione e di marketing necessarie per guidare al meglio il proprio gruppo.

TUTOR

Una volta in società è bene affiancare la new entry a un manager di provata esperienza. La durata del tutoraggio dipende dal talento dell'erede e dal contesto aziendale.

CONVIVENZA

Nel caso in cui i figli convivano in azienda con i padri per molti anni, devono saper sfruttare questo tempo per imparare e costruire il proprio stile di leadership.

Giro di boa per le imprese nazionali nate nel secondo dopoguerra e ora alle prese con il cambio generazionale. E se da una parte ci sono imprenditori come Achille Maramotti, il fondatore di Max Mara scomparso poche settimane fa, che ha lasciato il timone dell'azienda ai figli Maria Ludovica, Luigi e Ignazio, fin dall'inizio degli anni 90, consentendo all'azienda di camminare anche senza la sua guida, dall'altra c'è una miriade di piccoli e medi imprenditori che difficilmente organizzano per tempo il turnover e quando lo fanno faticano ad abbandonare il comando, scegliendo il più delle volte una convivenza sterile, che ingessa le iniziative delle new entry. «Ma la successione deve avere come unico obiettivo la continuità dell'impresa» spiega Paolo Preti, direttore del master in Pmi alla Bocconi di Milano. Se il fine è chiaro a tutti, non esiste però una ricetta universale per raggiungerlo. Si può decidere di affidare le chiavi della propria società agli eredi, siano essi figli o nipoti, oppure a un manager esterno, ma anche scegliere una formula mista che vede i figli affiancati da validi dirigenti non appartenenti alla famiglia. La scelta va fatta in base alla situazione, alle dimensioni dell'impresa e naturalmente alla materia prima: gli eredi appunto. «L'imprenditorialità non si eredita, o si ha nel sangue o non si ha» afferma Piero Rosina, partner della società internazionale di consulenza At Kearney. «E in questo secondo caso è meglio affidare la gestione operativa della società a manager esterni competenti e lasciare agli eredi una poltrona nel consiglio di amministrazione». La materia è davvero delicata e per questo non andrebbero mai fatte scelte rigide. A volte la soluzione migliore sta proprio nel giusto mix tra famiglia e dirigenti esterni come dimostra il

caso di Indesit elettrodomestici, dove Vittorio Merloni ha lasciato la gestione del gruppo ai manager, mantenendo nelle mani dei membri della famiglia, in qualità di azionisti di riferimento, le decisioni strategiche e di lungo periodo. Una soluzione che ha fatto bene all'azienda, che in questi anni ha registrato forti tassi di crescita sui mercati internazionali fino a chiudere il 2003 con un fatturato di 3 miliardi dagli 1,4 del '99. Lo stesso è successo in Mapei, società che opera nel settore dell'edilizia (990 milioni di giro d'affari), dove il presidente Giorgio Squinzi collabora con la moglie (responsabile marketing e comunicazione), la figlia (responsabile controllo gestione) e il figlio, ma condivide tutte le decisioni rilevanti con un gruppo di dirigenti.

I dirigenti bravi sono un lusso nelle Pmi.

Già, ma gli executive bravi e competenti sono un lusso per pochi. «Aziende con un fatturato di 80 milioni di euro e 150 dipendenti difficilmente possono permettersi un grande manager, al massimo si avvalgono di responsabili di funzione» spiega Preti. «In questi casi il testimone si passa all'interno della famiglia. Ed è proprio qui che la formazione dell'erede è fondamentale per ridurre il rischio del *turnover*». Un'attività di training che non si improvvisa. «Anche se si hanno a disposizione i cavalli giusti, per organizzare un passaggio generazionale indolore occorrono come minimo cinque anni» prosegue Rosina. «Tanto più tempo si aspetta a prendere una decisione, tanto più aumenta l'urgenza e si riduce la libertà di scelta dell'imprenditore. Il che porta a delle vere e proprie scommesse, con tutti i rischi connessi». È il caso di Fiat la dice lunga a questo proposito. Le difficoltà della casa automobilistica torinese, infatti, sono in parte legate alla non volontà di Giovanni Agnelli di passare il testimone e di responsabilizzare i suoi manager. Non per incapacità» precisa Rosina «ma per mancanza di risorse».

Convivenza costruttiva. Un atteggiamento, quello dell'Avvocato, che spesso si riscontra anche tra i piccoli e medi imprenditori. I timonieri delle Pmi nazionali hanno difficoltà a confrontarsi in modo costruttivo con i propri figli, tanto che spesso rimangono in azienda anche dopo l'ingresso delle nuove generazioni condizionandone l'operato, senza rendersi conto che in questo modo rischiano di ingessare la crescita delle loro aziende. Ma non sempre è così. La famiglia Cristofolini, per esempio, alla guida della Unionporfidi, società trentina specializzata nell'estrazione e nella lavorazione di porfido, con 50 dipendenti e un fatturato 2004 di 5,5 milioni di euro (+10% rispetto al 2003), ha fatto della convivenza tra generazioni diverse un punto di forza. «Il passaggio della leadership è molto delicato» spiega Rocco Cristofolini, 38 anni, in azienda al fianco del padre e della sorella dal '98. «Con l'entrata di nuove persone l'impresa cambia dal punto di vista organizzativo e si corre il rischio di disorientare i dipendenti e di conseguenza di frenare la produttività. Per evitare tutto questo è importante ricorrere al patto di famiglia, cioè chiarire subito i dubbi e ripartire in modo chiaro i compiti all'interno dell'azienda». Ma non basta. Occorre anche essere preparati ad affrontare le nuove sfide. «E per farlo è necessario un inserimento morbido in azienda, magari dopo un periodo passato all'estero come ho fatto io» racconta Cristofolini, oggi responsabile commerciale e marketing della società di famiglia. Un iter fondamentale per familiarizzare con l'impresa e gli uomini e per conoscere bene il business. Stessa filosofia è stata seguita in casa Dell'Orto, gruppo formato da due società: una che progetta e realizza carburatori e componenti per auto e l'altra che produce macchine utensili per la lavorazione meccanica di alta precisione con un fatturato globale 2004 di oltre 80 milioni di euro (+6,6% rispetto al 2003) e 620 dipendenti.

Sul mercato dal 1933, l'azienda è oggi presieduta da Giuseppe Dell'Orto, 64 anni, ma ha visto l'ingresso della terza generazione con Andrea, da pochi mesi responsabile commerciale e sviluppo nuovi mercati, e il fratello Luca, direttore industriale della Imastransfer (l'anima del gruppo dedicata alle macchine utensili). «Dopo quattro mesi a

Londra» racconta Andrea «ho iniziato un percorso di inserimento in azienda affiancato dai vari responsabili dei settori industriali dalla qualità alla logistica». Un percorso che lo ha visto lavorare al fianco dei dipendenti. «Per me questo è stato importante non solo perché ho avuto l'occasione di conoscere bene le diverse fasi di lavorazione e di imparare sul campo come viene realizzato il prodotto, ma anche perché ho avuto modo di farmi apprezzare dai responsabili per quello che valgo, così oggi è più facile interagire con loro». Certo le difficoltà non sono mancate, ma sono state costruttive.

IL CASO POMELLATO

L'indipendenza come obiettivo comune

«Il futuro delle aziende è indipendente dalle famiglie. Sono la creatività e la gestione che devono prevalere, al di là di chi detiene il 51% dell'azienda». In base a questa convinzione Pino Rabolini, fondatore di Pomellato, nel 1999 ha passato il testimone della sua azienda orafa. Ma non lo ha consegnato nelle mani del figlio, impegnato in un'altra carriera, bensì in quelle di Francesco Minoli, laureato in giurisprudenza con un passato in Abn Amro dove si occupava di private equity e oggi amministratore delegato del gruppo e socio con in portafoglio l'8% delle azioni.

In cinque anni sotto la sua guida l'azienda milanese ha registrato una forte crescita, in netta controtendenza rispetto ai competitor colpiti dalla crisi del gioiello. Così ha archiviato il 2003 con 250 dipendenti, 20 boutique monomarca e un fatturato di 75,9 milioni di euro, cifra che nel 2004 è lievitata del 16,8%. Alla base del successo del turnover c'è da sempre una chiara condivisione delle strategie imprenditoriali tra la proprietà e il manager. «Il nostro obiettivo non è quello di crescere a tutti i costi, ma di voler fare le cose bene e quindi essere attenti a ciò che il mercato si aspetta. Non vogliamo vendere un brand, ma una creatività legata alla tradizione orafa lombarda» spiega Rabolini. Certo prendere in mano le sorti della società e gestirla non è stato facile, ma alla fine la meta è stata raggiunta grazie alle doti organizzative del manager e alla sua grande capacità di motivare gli uomini. «Il segreto sta nel parlarsi in termini concreti dei problemi reali» conclude Rabolini. «Solo affrontando in modo costruttivo i problemi è possibile creare un team di lavoro coeso».