

Intergenerazionalità

... e il sarto di George Bernard Shaw

Markus Weishaupt

Esperto di imprese familiari, è socio fondatore e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia.

È consulente per lo sviluppo strategico e organizzativo e la gestione del personale di imprese familiari di medie-grandi dimensioni, in genere operanti a livello internazionale



In decine di libri, inchieste, studi e articoli si legge ripetutamente che la successione e il passaggio da una generazione all'altra sono tra le sfide maggiori da affrontare per la sopravvivenza dell'impresa familiare. Questo è senza dubbio vero, e le varie statistiche sulla durata delle imprese familiari nell'arco di più generazioni confermano questo dato di fatto in maniera impressionante (<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/familienunternehmen-warum-so-viele-betriebe-keinen-nachfolger-finden-13928007.html>). La diffusione del fallimento nella successione ha molte spiegazioni. Si trovano responsabili tra i patriarchi egocentrici, i giovani eredi incompetenti, i coniugi litigiosi, le disposizioni testamentarie ingiuste, e poi i conflitti tra generazioni, tra fratelli o cugini, tra soci attivi e non attivi ecc. Le imprese familiari sono sistemi complessi perché incrociano due realtà di fatto sin dalle basi diverse: la famiglia con i suoi valori e le sue virtù, ma anche con i suoi punti di attrito emotivi, e l'impresa con le sue caratteristiche: la ricerca della redditività, la crescita, la concorrenza con altre imprese. Quando questi sistemi si incontrano nell'impresa familiare, allora nei casi migliori ne risultano combinazioni imbattibili, sostenute da valori e da coesione familiare, dando all'impresa un fondamento culturale che costituisce il motivo del persistere del suo successo. Invece, nei casi peggiori, l'impresa e la famiglia collassano proprio nei punti in cui le due realtà si incontrano. Il momento del processo di successione è uno di questi e fa emergere contrasti e conflitti latenti sia nell'ambito familiare che nell'impresa. Un'imprenditrice dichiarò anni fa: *“Non esiste compito più facile della successione, se si può contare sull'armonia e sulle relazioni nella famiglia per consolidare il futuro dell'impresa”*.

La successione non è il vero problema

Nella gran parte delle imprese non abbiamo un problema oggettivo di successione. La nuova generazione è per lo più ben preparata, ha fatto esperienze all'estero, parla diverse lingue straniere, sa gestire le diverse possibilità del nuovo mondo digitale; insomma di solito è un punto di partenza eccellente. Quando la generazione senior si congeda dal ruolo



attivo nell'impresa e mette la gestione nelle mani della nuova generazione, spesso si hanno dei cambiamenti all'interno dell'impresa. Soprattutto ne risentono in molti modi il comportamento e lo stile di chi detiene la leadership, apportando un enorme cambiamento per i collaboratori. Ma dove non succede? Quando per esempio arriva un nuovo capo, non importa in quale organizzazione, non si tratta forse di riorientarsi, di riassetare il sistema? Da un punto di vista strategico, organizzativo e anche culturale questo passaggio, che potremmo definire come “fuori i senior e dentro gli junior”, è netto e per niente facile. Solo il tempo permetterà di capire se il nuovo stile di leadership e lo sviluppo dell'impresa avranno successo; comunque rappresenta una chiara uscita di scena della generazione senior e un ben preciso arrivo di quella junior, almeno per quanto riguarda le responsabilità dell'impresa.

L'intergenerazionalità moltiplica la complessità dell'impresa familiare

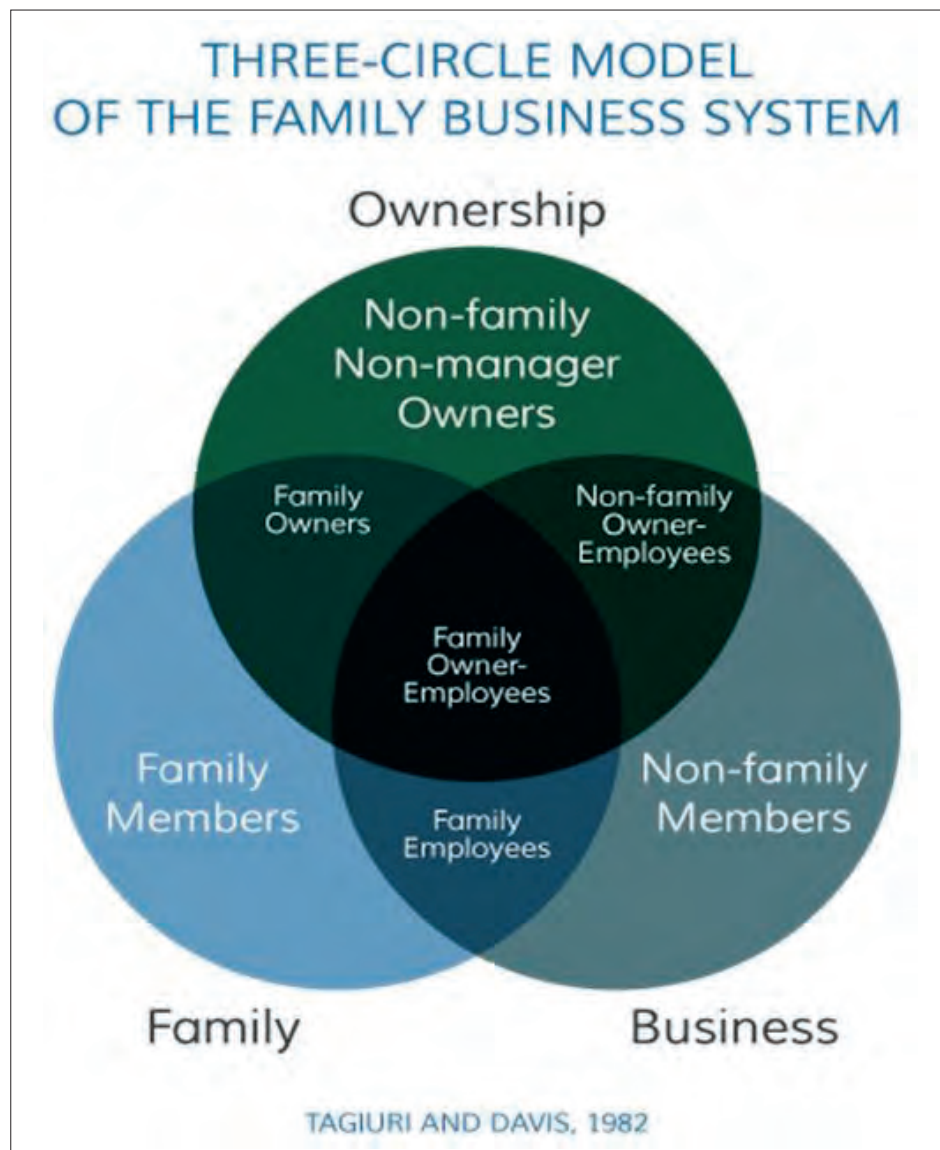
La vera sfida nei processi di successione e in generale nella governance dell'impresa familiare non è nel momento preciso del “fuori i senior e dentro gli junior”, ma nell'organizzazione e gestione congiunta dell'impresa familiare nel cosiddetto processo di passaggio, che spesso dura anni. La plurigenerazionalità, che in genere

rappresenta il caso classico nella successione e nel lavoro nell'impresa familiare, va costruita in modo che l'azienda nella sua competitività e la famiglia nella sua armonia ne traggano profitto. Gli esseri umani invecchiano, sono in salute e vitali e performanti sino in età avanzata. Non vogliono essere parcheggiati su un binario morto, al contrario hanno molto da dare, non solo in esperienza e in contatti preziosi, ma anche come capacità lavorativa e impegno. Il fenomeno, sempre maggiore negli ultimi anni, di imprenditori ottantenni che riescono a salvare la loro impresa, è un risultato di questo cambiamento nella società, e potremmo chiamarlo i “senior danno prova di sé fino in tarda età”. Nello stesso tempo entra nell'impresa la generazione successiva, di età compresa tra i venticinque e i trentacinque anni, più o meno esperta. Non raramente lavorano non due ma ben tre generazioni insieme: fratelli, genitori, nonni, ma anche cugini e zii, collaborano tutti sotto lo stesso tetto. Più si estende l'albero genealogico, sempre meno sono gli eventi familiari comuni dell'infanzia da condividere e ricordare. Genitori e zii sono cresciuti nella stessa casa paterna, mentre i cugini no. Il distacco comincia la sua corsa lenta nella storia dell'impresa familiare che invecchia. Storia e origine comuni si perdono progressivamente. Si incontrano soci attivi e non attivi dei di-

versi ceppi familiari, di diverse generazioni, e i membri della famiglia che hanno avuto le proprie quote attraverso eredità, le conservano attendendosi di poter guidare l'impresa e di trarne utili. Le aspettative opposte sfociano spesso in conflitti tra i membri della famiglia, con o senza quote nell'impresa, con o senza ruolo di guida. I malintesi e i conflitti sui ruoli sono già programmati. È **chiaro il concetto che esistono diversi ruoli dei membri della famiglia, talvolta se ne è pienamente consapevoli, ma raramente vengono rispettati nella pratica.** Renato Tagiuri e John Davis lo hanno già sviluppato nel 1982 nel loro modello dei tre cerchi (<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>), che ha lo scopo di far capire che i diversi ruoli a volte sono sovrapponibili all'interno dell'impresa familiare, per renderli individuabili e dare così a chi li ricopre un orientamento pratico. Ogni impresa familiare dovrebbe avere dimestichezza con questo modello e interiorizzarlo. Colpisce per la sua semplicità, chiarezza ed effettiva utilizzabilità.

Il modello dei tre cerchi dell'impresa familiare

Quando nell'impresa si utilizza il vocabolario familiare, per cui la dirigente viene chiamata zia, il CFO papà e la direttrice vendite sorellina, i termini utilizzati producono un eclatante miscuglio di ruoli. Ovviamente le famiglie forti e la loro impresa hanno bisogno di un'identità intergenerazionale forte, caratterizzata da valori, virtù, principi e obiettivi. Un quadro comune di valori per le diverse generazioni, una vision condivisa così come una strategia e una prassi comune, ma anche una diversità consapevolmente accettata, creano orientamento, chiarezza e infine anche un'energia positiva per la famiglia e l'impresa. Tuttavia il rispetto per ciò che è avvenuto in passato e ciò che avviene nel presente è la base per qualsiasi utile e necessario adeguamento al futuro. Per le sfide del nuovo mondo servono sicuramente anche nuovi sbocchi. Enunciati e principi che avevano validità per tutte le generazioni coinvolte, costituendo per così dire le basi del successo fin qui ottenuto, rappresentano una sorta di manifesto delle vecchie generazioni per le nuove, sono testimonianza del va-



lore del lavoro svolto e possono essere il contesto essenziale per le future decisioni. Se tuttavia questi paletti creano troppe limitazioni, allora le vecchie ricette non saranno adatte ad affrontare le nuove sfide che non potranno essere vinte nel mondo digitale di oggi e di domani. Mark Twain esprime con il consueto umorismo il problema generazionale: "L'educazione è la difesa organizzata degli adulti nei confronti dei giovani". Le direttive intergenerazionali non dovrebbero ostacolare il rinnovamento, ma offrire un terreno di nutrimento solido e sano. Gli statuti, le strategie, i credo o i codici familiari - non importa come vengano chiamate queste elaborazioni delle norme che regolano i temi e le domande

scottanti della famiglia e dell'impresa - sono di fondamentale importanza per un'accorta family e corporate governance. I contenuti di tali documenti chiariscono tutti i temi che si trovano nel punto di intersezione tra famiglia e impresa. Proprio al tema generazionale deve essere dato qui lo spazio dovuto, perché nei documenti familiari vengono prese le decisioni fondamentali di maggiore portata, come dimostrano gli esempi qui riportati.

- Vi è un'età definita in cui la generazione senior deve ritirarsi dalla guida operativa?
- Esiste la possibilità di una gestione in parallelo tra la generazione senior e quella junior?



- Da e per quanto tempo la generazione senior resta nei vari organi e quali sono questi organi?
- Com'è strutturato il processo di successione e quali caratteristiche dovrebbero avere in un mondo ideale i singoli passi?
- Quando e come vengono trasmesse le quote alla generazione successiva?
- A partire da quando la generazione junior può lavorare nell'impresa?
- Come si creano le condizioni per la possibile assunzione di responsabilità e per il possibile ritiro di quei membri della famiglia, i cui ruoli e le cui attività cambiano nell'impresa?
- Quanto è importante il principio della meritocrazia nel ricoprire una data posizione?
- Quali profili nell'ambito delle competenze ci si attende da parte dei membri della famiglia, e per quali posizioni?
- Come viene assicurato un controlling intergenerazionale?
- I profili dei ruoli dei membri della famiglia, i loro doveri, compiti, obiettivi e diritti, sono chiaramente definiti?

Attenzione: non è importante solo il risultato di questa elaborazione, ma anche il percorso per arrivarci. È un percorso che unisce la famiglia e i suoi vari rami

grazie al fatto di parlarsi, di ascoltarsi, di comprendersi, riconoscersi, esprimersi, ma anche di tacere, chiedere e riproporre; in breve attraverso una comunicazione attenta ed efficace. **La strada per uno statuto familiare intergenerazionale è un valore in sé.** Attraverso questo i membri della famiglia si conoscono, possono interpretare azioni e reazioni di chi è coinvolto, risolvere i malintesi, superare positivamente i conflitti e trovare soluzioni lungimiranti. Di recente ho letto di Martin Gojer (www.pranzegg.com), un viticoltore noto e verace dell'Alto Adige, che si esprime nel modo seguente sul valore del percorso: "... conta solo il risultato? Ma com'è il percorso per arrivarci? Sono dell'idea che il percorso verso l'obiettivo sia determinante per ciò che ne emerge come risultato. Nel mio caso è il vino. Potrebbe però essere un piatto, un libro o un quadro. Seguire il percorso senza compromessi è un rimanere fedele a me stesso, mi permette di raccontare in modo genuino ciò che succede intorno a me. Del terreno, del clima, della vigna e della cantina. E naturalmente della storia, della cultura e del mio animus". In modo analogo all'arte di produrre vino, è determinante per il risultato il percorso che intraprende l'impresa familiare nella

family e corporate governance, nella successione e nella sua direzione.

Solo nei prossimi quattro anni ci saranno in Germania oltre 500.000 passaggi di consegne alla generazione successiva, di cui solo nel 2019 oltre 100.000. Tra il 2023 e il 2027 saranno pare ancora di più (www.kfw.de). Ci aspetta un decennio di successioni non solo in Germania, ma anche in Italia, Svizzera, Austria, in tutta Europa e in molte altre parti del mondo. A ciò si collegano importanti scelte non solo nell'ambito della singola impresa, ma di tutta l'economia e della società, perché le imprese familiari sono un elemento caratterizzante in quasi tutti i Paesi del mondo. Ogni successione è un contratto generazionale. Può essere sistematizzato, strutturato e schematizzato, ma è comunque da intendersi e modellare in modo unico e individuale. Per tale motivo servono esperti, sostegno da parte di specialisti esterni, perché nella generazione successiva tutti hanno bisogno del sarto di George Bernard Shaw. *"L'unico uomo che si comporta in modo razionale è il mio sarto. Ogni volta, quando mi incontra, prende di nuovo le misure, mentre tutti gli altri utilizzano nelle loro opinioni sempre lo stesso vecchio metro, come se andasse sempre bene."*