

## L'analisi

# Dai 10 ai 50 anni gli undici passi per preparare (e centrare) il ricambio

**Bisogna cominciare fin da piccoli a conoscere e amare l'azienda**

**Se i figli non sono adatti al ruolo di imprenditore ci sono altre strade**

di GUIDO CORBETTA\*

I dati dell'Osservatorio Aub, che monitora tutte le aziende familiari italiane con ricavi superiori a 50 milioni di euro, mostrano che circa il 48% delle imprese sono guidate da un imprenditore con più di 60 anni e metà di queste da un imprenditore con più di 70 anni. E' evidente quanto sia delicato il tema del ricambio generazionale ai vertici delle aziende familiari italiane. Per aumentare le probabilità che il ricambio generazionale sia un'opportunità, molti studi sulle imprese familiari inducono a proporre ai senior alcuni step da seguire secondo le diverse età dei giovani:

● A 10 anni: portateli a visitare l'azienda per cominciare a conoscerla

● Tra i 10 e i 18 anni: cominciate a far amare l'azienda e il lavoro dell'imprenditore, sottolineando tutti gli aspetti positivi pur non nascondendo quelli negativi

● Tra i 10 e i 18 anni: chiedete ai figli di fare al meglio il loro lavoro (studiare) e di fare qualche attività per sviluppare le loro qualità personali: uno sport, un'attività di volontariato, un hobby perseguito con costanza. Dedicate del tempo con vostra moglie (o vostro marito) a osservare lo sviluppo dei figli cercando di maturare un giudizio comune

● A 18 anni: dedicate loro del tempo per aiutarli a scegliere una facoltà sulla base di un progetto di medio periodo. E se non vogliono più studiare, nessun dramma: fate sì che trovino un lavoro serio e sfidante che faccia crescere le loro conoscenze e abilità, non tanti «lavoretti»

● Tra i 19 e i 23 anni: se hanno scelto di seguire un corso universitario, o anche se non lo hanno fatto, stimolateli in ogni modo a fare periodi non

brevi all'estero. Per maturare una cultura internazionale non basta andare all'estero 15 giorni all'anno, occorre passare mesi. Nel contempo: fateli partecipare a occasioni in cui sia possibile conoscere l'azienda, il suo modello di business, i manager e gli altri collaboratori chiave, i risultati; e fate sì che possano conoscere altri figli e figlie di imprenditori per cominciare a riconoscere le somiglianze e le differenze tra sé e gli altri

● A 23 anni: quando hanno finito l'Università, discutete con loro le possibili opportunità che hanno trovato e, se l'azienda non ha un bisogno urgente, spiegate loro i vantaggi di una bella esperienza di lavoro in una azienda competitiva, magari all'estero. E se vogliono sviluppare una loro start up aiutateli a valutarla con equilibrio. Nel contempo, se ci sono altri fratelli, sorelle, cugini o cugine nella famiglia proprietaria fate sì che possano trovarsi insieme per conoscersi meglio e per conoscere l'azienda

● A 28-30 anni: se l'esperienza al di fuori dell'azienda di famiglia ha funzionato cominciate a valutare l'ingresso in azienda definendo bene il ruolo e le prospettive di carriera. Se non ha funzionato, dedicate del tempo a capire perché e se la ragione è che vostro figlio o vostra figlia non sono adatti a fare l'imprenditore, valutate altre opzioni per il futuro dell'azienda: possono fare (bene) i proprietari oppure si può cominciare a valutare di venderla

● All'ingresso in azienda: dedicate del tempo a rispondere alle loro domande, ascoltate le loro proposte, fatevi contaminare dalla loro voglia di fare. Nel contempo cominciate a cercarvi un hobby, se già non l'avete: sarà molto utile quando dovrete

allentare la presa sull'azienda per lasciare spazio ai giovani

● Prima dei 35 anni: date loro una responsabilità precisa per misurare i loro risultati. Se in azienda ci sono più figli(e) e cugini/e cominciate a far passare l'idea che le aziende sono strutture gerarchiche dove non si può comandare in tanti. E' vero che quasi il 40% delle aziende dell'Osservatorio Aub sono guidate da team di imprenditori, ma anche in quei casi occorre rispettare le regole per far funzionare una organizzazione

● Prima dei 40 anni: date loro una responsabilità generale dell'azienda e fate evolvere il vostro ruolo da imprenditore che prende tutte le decisioni importanti a consigliere delle decisioni che prendono i vostri figli e figlie

● Prima dei 50 anni: se tutto è andato bene, cominciate a celebrare i successi dei vostri figli e delle vostre figlie.

In un percorso che dura 30 anni è ovvio che può succedere di tutto. Per questo occorre essere flessibili e valutare ogni passaggio con equilibrio per cercare di trovare la strada migliore per avere una azienda di successo e dei figli soddisfatti. In caso di più figli/e e cugini/e la stesura di qualche regola scritta può essere molto utile.

E cosa devono fare i giovani? Cominciare sin da piccoli ad apprezzare due valori: la responsabilità verso l'azienda e la libertà personale. Senza il primo non si riescono a fare scelte utili per il futuro di lungo termine dell'azienda, senza il secondo non si riescono a fare scelte utili per il proprio futuro.

\*Cattedra AIDAF-EY  
Università Bocconi

© RIPRODUZIONE RISERVATA

