PRIMO PIANO

Passaggio generazionale, opportunità per innovare

Il mondo è cambiato e le aziende devono affrontare le sfide della digitalizzazione e della sostenibilità. In questo le nuove generazioni possono aiutare, a patto di essere sostenute nella transizione, che va innanzitutto programmata

DI ANNA MUZIO

In Italia due aziende su tre sono familiari e per loro, a un orizzonte temporale più o meno vicino, si profila la necessità – o l'opportunità – di un cambio generazionale. Un tema vecchio come il mondo ma che ciclicamente va affrontato e pone spesso delle problematiche importanti. Anche perché oggi il mondo cambia velocemente, la necessità di rinnovarsi è urgente e spesso radicale e i grandi temi come la digitalizzazione e la sostenibilità non possono essere affrontati utilizzando schemi che hanno funzionato in passato. Ma la "vecchia guardia" è spesso restia a lasciare spazio ai giovani. Secondo uno studio della Bocconi (che prende in considerazione imprese familiari con fatturato maggiore di 20 milioni di euro), a fine 2018 il 30% delle imprese famigliari era guidata da una persona con più di 70 anni.

Fabio Quarato, Managing Director della Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende familiari in memoria di Alberto Falck, Università Bocconi

E il tasso di ricambio generazionale è del 2% l'anno: a questo ritmo, per completare un ricambio al vertice di tutte le imprese servirebbero 50 anni. Sarà per questo che solo il 13% delle aziende familiari arriva alla terza generazione?

PIANIFICARE ANZICHÉ IGNORARE

"Il tema del passaggio va pianificato ed è meglio farlo in tempi positivi per l'azienda, invece di aspettare che accada un evento tragico o che l'azienda entri in difficoltà, il che non fa che aumentare le complessità – spiega il professor Fabio Quarato, Managing Director della Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende familiari in memoria di Alberto Falck, Università Bocconi – Sappiamo che mediamente durante il passaggio un calo di performance dell'azienda esiste, ma può essere contrastato in due modi: ricorrendo a un consiglio di amministrazione aperto o a una fase di "mentoring" o affiancamento di un paio d'anni da parte di una persona che 'accompagni' le due generazio-

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
125260
AIDAF

ni". Ma che caratteristiche deve avere questa persona? "Deve godere della fiducia di tutte le persone di famiglia e deve essere percepita come *super partes*. Può essere un consulente, ma a volte è consigliabile cooptare un amico o un imprenditore che sia già nel network della famiglia".

MONDI DIVERSI

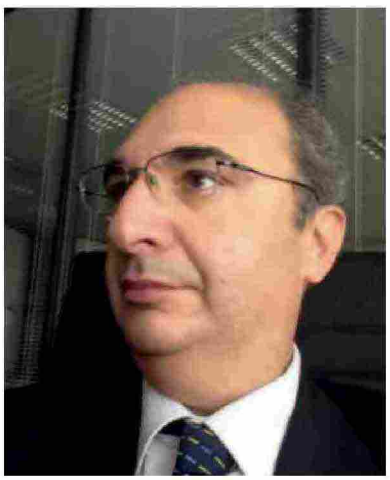
In gioco ci sono due visioni diverse dell'azienda: "ciò che andava bene vent'anni fa può non andare più bene oggi o addirittura tra vent'anni, e chi entra deve avere uno sguardo al futuro e portare un cambiamento che a volte contrasta con chi deve lasciare le redini, ed è anche giusto così". Quali sono le aree "calde"? "La digitalizzazione innanzi tutto; ormai è impensabile competere sui mercati senza. Ma è anche importante scegliere e valutare bene la persona da inserire: non sempre figli o nipoti sono le persone giuste. E occorre formazione e competenza: guai pensare che "tanto poi si formerà sul campo. Oggi il mondo corre a una velocità tale che chi entra in azienda dovrebbe non solo avere studiato, ma anche avere fatto un'esperienza di almeno due anni in altre aziende, meglio se all'estero, il che consente di acquisire autorevolezza anche presso collaboratori e dipendenti, togliendo almeno in parte quel senso del "figlio/a di papà", imposto dall'alto".

TABÙ DA SFATARE

È insomma necessaria una grande obiettività e lungimiranza da parte dei titolari. Ed occorre sfatare un tabù della nostra società fondata sulla famiglia: "se l'erede non vuole entrare in azienda o non è in grado di subentrare, meglio vendere. Oppure chiamare un manager esterno con la famiglia che resta proprietaria".

FATTORE UMANO

Non mancano le remore verso le nuove generazioni che hanno studiato e tendono a loro volta a mettersi su un piedistallo. "Ma per affrontare le sfide del mercato globale – e l'audience per l'alimentare italiano è potenzialmente globale – e della concorrenza, in azienda occorrono cambiamenti sostanziali" dice Luca Vivanti, professore a contratto del Politecnico di Milano e di Torino ed esperto di neuromarketing. Che sottolinea l'importanza del "fattore umano", in cui spesso le generazioni precedenti erano maestre in modo intuitivo mentre oggi la customer experience, cruciale per distinguersi, può e deve avvalersi di tecniche e tecnologie avanzate. Ricordando che anche se una azienda distributiva potrebbe gestire tutto con l'e-commerce, in realtà questo non funziona. "Occorre dialogare e ge-

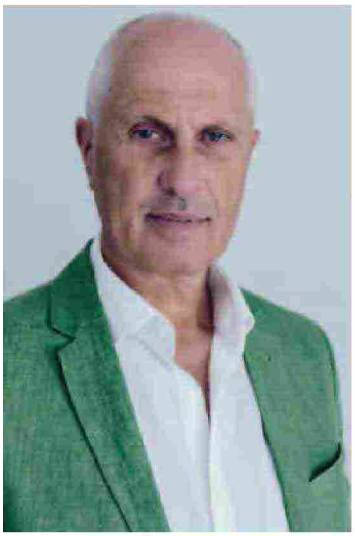


Luca Vivanti, Consulente di Marketing e Neuromarketing, Professore a Contratto del Politecnico di Torino

125260
Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
AIDAF

PRIMO PIANO

Passaggio come crescita, dall'Austria un esempio vincente



Danilo Buratti, fondatore della Buratti Gmbh e il figlio Fabio

Buratti Gmbh è un grossista che opera in Austria, socio di Cooperativa Italiana Catering.
Da poco ha allargato la sua area di vendita in Slovacchia e Ungheria. Nata nel 1997, sta vivendo il passaggio di consegne tra il padre Danilo, fondatore, e il figlio Fabio, in azienda da sette anni dopo avere studiato ingegneria ed economia aziendale a Vienna. Ne abbiamo parlato con lui: "ho avuto la fortuna di creare un nuovo business: prima trattavamo solo vino, poi siamo passati agli alimentari, fresco, secco e gelo. Con mezzi e personale totalmente nuovi". Un cambio netto dunque che è stata l'opportunità di espandere l'azienda verso nuovi lidi. Con ognuno che ha contribuito secondo le sue specificità: "mio padre mi ha dato la base, i rapporti con i clienti, il capitale per espandermi in un settore nuovo per entrambi, e ha seguito le vendite. Io mi sono occupato della digitalizzazione e dell'organizzazione. Nel nostro campo vince il più veloce, chi ha il prodotto che richiede il mercato in quel momento. Perché ha colto i nuovi trend. Fondamentale è anche la logistica, in entrata ed uscita: noi abbiamo nostri mezzi e gestiamo direttamente le consegne al cliente, il che ci consente una sempre più necessaria flessibilità".

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
125260
AIDAF

stire il cliente nel pre e post vendita anche con l'uso della tecnologia e su tutti i canali, compresi i social e whatsapp, ad esempio, e in questo le nuove generazioni hanno molta più facilità". Per gestire il passaggio il consiglio dunque è di "non discuterne davanti al tavolo di cucina, ma pensare a un piano strategico e a un attore terzo che lo verifichi e che riesca a coniugare tradizione e innovazione".

IL CORAGGIO DI LASCIARE

Freddezza e razionalità sono le doti necessarie a chi lascia le redini dell'azienda anche secondo Luca Pellegrini, Preside della Facoltà di Comunicazione, relazioni pubbliche e pubblicità e docente di marketing dello IULM.

"Nelle piccole aziende raramente si ricorre a consulenti esterni, il fondatore è spesso un Baby Boomer (nato tra il 1945 e il 1964) che ha estrema difficoltà a lasciare la sua "creatura", ovvero l'azienda, verso la quale ha un atteggiamento possessivo che rende molto difficile il trapasso". È una caratteristica comune a tutti i settori, ma man mano che l'azienda cresce aumenta la posta in gioco e i problemi aumentano esponenzialmente quando gli eredi sono più di uno: a questo punto si crea il caos, spesso.

> Nelle piccole aziende il fondatore è spesso un Baby Boomer che ha estrema difficoltà a lasciare la sua "creatura"

Luca Pellegrini, Preside della Facoltà di Comunicazione, relazioni pubbliche e pubblicità e docente di marketing dello IULM

"In questi casi, e a maggior ragione, il cedente deve avere la freddezza di fare scelte anche dure. Senza dare per scontato che il management vada a qualcuno della famiglia se mancano le competenze, tecniche ma anche di leadership".

Fondamentale è riuscire a staccarsi dall'azienda. E capire che il passaggio porta con sé un'importante opportunità di innovare, in certi casi anche tramite una revisione e riposizionamento completo dell'azienda.

Che fare dunque? "Rendersi conto in tempo che il passaggio è un problema da risolvere, accettare che le risorse fisiche stanno diminuendo e magari anche che la propria visione del mondo non è più aggiornata ai mutamenti dell'oggi, e dare spazio a una diversa interpretazione dell'azienda rispetto a un mondo che è cambiato. Tutto ciò richiede coraggio e razionalità".

Ma a volte anche i sentimenti, se sono saldi e profondi, aiutano a risolvere varie situazioni, ammette Pellegrini.

125260

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

AIDAF