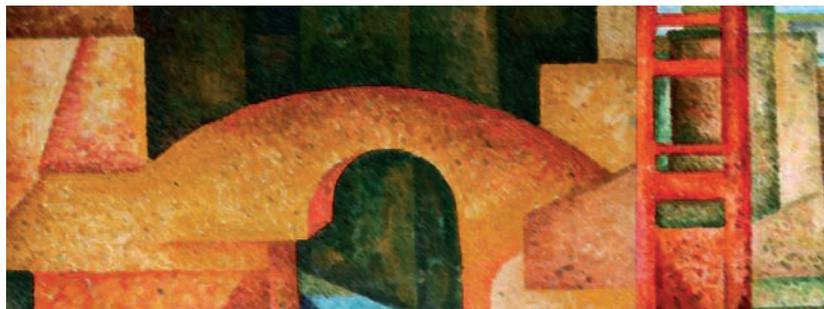


Piero Trupia



**L'avvicendamento
nell'impresa familiare**
Una sfida per la formazione

Prefazione di Toni Brunello

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



«Professione formazione» è il titolo ideale di questa collana oltreché del suo primo fortunato (per l'apprezzamento dei lettori) volume; così come accompagnare e contribuire allo sviluppo della professione formazione ne rappresenta la mission, usando un termine caro agli esperti di organizzazione.

Il formatore a cui ci riferiamo prevalentemente, e che l'Aif rappresenta validamente, è «l'esperto di apprendimento degli adulti che lavorano nelle organizzazioni». Popolazione oggi allo stesso tempo «consistente» ed «emergente», protagonista di una delle più interessanti esperienze nell'intero mondo dell'*education*. *Consistente* perché c'è già una solida professionalità fatta di sistemi multidisciplinari, di conoscenze, di metodologie e strumenti, d'identità professionale positivamente vissuta, di funzione e ruolo diffusamente riconosciuti come determinanti nel mondo del lavoro. *Emergente* perché il suo sviluppo continua ad essere rapido e già presenta nuove sfide: basti pensare da una parte alla crucialità dell'aggiornamento permanente nelle ricche società moderne caratterizzate da rapidissimo livello di cambiamento e dall'altra alla crucialità che l'istruzione, anche degli adulti, avrà nella soluzione di problemi quali il progresso dei paesi oggi meno economicamente progrediti, l'approccio alla gestione delle grandi migrazioni internazionali, la conversione professionale e culturale di gruppi sociali.

Nella realtà specialistico-professionale, così bella, viva, in sviluppo, della formazione e dei formatori, si presenta in particolare la sfida della capacità di coniugare l'accumulazione progressiva di solido know how professionale con il dinamismo e la capacità d'innovazione: necessarie in ogni professione ma, in modo particolare, in quella del formatore, che si fonda proprio sul dinamismo e sulle capacità d'innovazione dell'oggetto di cui si occupa. Per la crescita tecnica della professione è, inoltre, importante la sfida dello sviluppo trasmesso anche «per iscritto»; infatti la prassi della formazione è ovviamente molto basata sulla «parola parlata»; cosicché, però, si rischia spesso che vada perduta la diffusione e il consolidamento di nuove esperienze, di nuovo saper fare, di preziosi approfondimenti e sviluppi specifici. Tutto ciò è molto importante anche per potere impostare la formazione dei futuri formatori. A questo proposito non deve passare inosservata la grande novità in campo universitario, forse la più grossa per le prospettive di base della formazione italiana: la comparsa dell'indirizzo di laurea in psicologia del lavoro e dell'organizzazione e il progetto dell'indirizzo di laurea in scienza dell'educazione degli adulti. Ciò sancisce l'importanza di un'esigenza riconosciuta nella società e nel mondo del lavoro; assicura, insieme ai già molti tipi di studi esistenti, nuove leve con l'ideale preparazione di base; garantisce la consistenza di una specializzazione. Specializzazione che si esplica nell'area, più famosa nelle organizzazioni e nella tradizione dell'Aif, della formazione manageriale; ma che riguarda già oggi anche tutto il mondo importantissimo dell'addestramento e della formazione professionalistica e le specificità dei molti rilevanti settori del mondo del lavoro: si pensi per esempio alla rivoluzione strutturale e culturale che avverrà nei servizi, pubblici e privati, allo stesso aggiornamento degli insegnanti e dei formatori del sistema scolastico istituzionale, alla formazione informatica e tecnologica.

Pier Luigi Amietta
Responsabile Collana

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Piero Trupia

**L'avvicendamento
nell'impresa familiare**
Una sfida per la formazione

Prefazione di Toni Brunello

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione <i>di Toni Brunello</i>	pag. 7
Premessa	» 11
1. La piccola impresa familiare italiana merita più attenzione	» 13
2. Passaggio generazionale. Sfida alla cultura organizzativa	» 19
3. Una crescita che non rientra nell'orizzonte cognitivo del padroncino	» 22
4. La commedia degli equivoci tra sovrano e successore	» 27
5. Una nuova sfida per l'azienda familiare: costituzionalizzare la monarchia imprenditoriale	» 30
6. Trasferire il sogno o cambiare il sognatore?	» 32
7. Continuità, non rottura	» 34
8. Il posto della piccola impresa nella globalizzazione	» 40
9. La doppia metanoia del titolare e del subentrante. Non è la guarigione da una malattia, ma la conquista di un'attorialità	» 43

10. Onora il padre	pag. 48
11. Essere autori del proprio cambiamento	» 53
12. La <i>hybris</i> dell'Erede	» 60
13. Governance, il segno profondo dell'innovazione	» 70
14. La tecnologia è un fattore, la prestazione è l'obiettivo	» 76
15. Modello di un intervento per l'avvicendamento nella conduzione dell'impresa	» 82
16. Una ri-formazione per l'avvicendamento	» 90
Interviste	» 103
Giacchino Attanzio	» 103
Nadio Delai	» 108
Susanna B. Stefani	» 114
Bibliografia	» 121
Lecture consigliate	» 123

Prefazione

di *Toni Brunello**

E così, da un'autorevole scranno, forgiato in decenni di militanza e rappresentanza dell'industria e dell'imprenditoria italiana, arriva da Piero Trupia questa vigorosa sferzata al mondo della consulenza, che riguarda il tema del passaggio generazionale o trasferimento d'impresa.

Dove eravate consulenti di organizzazione, dove siete ancor oggi, sembra dire l'autore. Siete stati latitanti nei confronti di questo maxi turbine che da anni investe l'imprenditoria italiana e soffia su di essa, raggelando la sua anima. Siete ancora intenti ad attivare strumenti meccanici, procedure, modelli d'intervento tristemente tradizionali, sostanzialmente *hard*, finanziari, contabili, fiscali, applicati, ma con una forzatura, al momento peculiare, delicatissimo della trasmissione d'impresa?

Non vedete che è l'anima stessa dell'impresa italiana che è posta sotto stress, allorché deve affrontare il giro di boa, difficilmente percepibile, e perciò subdolamente, apparentemente innocuo, e invece potenzialmente letale?

È quell'intrico di nodi che Nadio Delai ha felicemente definito, innovando il concetto e il linguaggio, *l'avvicendamento* nella gestione dell'impresa.

Non un *momento* dunque, ma un *processo di transizione* che implica una profonda trasformazione, talvolta, dell'impresa, sempre di chi la dirige, la dirigerà, poiché si radica nel cuore e nella psiche di imprenditori fondatori e successori, maschi e femmine, discendenti dinastici e acquisiti, naturali e collaterali o, alla peggio, papa straniero.

Più nel cuore che nella mente si radica, molto meno nelle competenze e nella professionalità, nelle presunte certezze economiche, finanziarie, tecnologiche, manageriali, nelle posizioni solo illusoriamente assestate nel mercato.

* Esperto dell'Unione europea di *business transfer process*.

Gli imprenditori, fondatori o consolidati, titolari credono di saper governare i processi dell'avvicendamento così come, per decenni, hanno gestito le vicende e le turbolenze dello scenario economico. Non si rendono conto, il più delle volte, di aver svolto egregiamente questo ruolo, distogliendo lo sguardo da quei problemi di relazione, centrali in ogni impresa ben gestita, vitali in un'impresa familiare. È così che, nel processo di trasmissione della responsabilità gestionale, se questo non è completo, netto, senza equivoci e senza attendismi, vengono a trovarsi *all'interno dell'acquario*. Subiscono allora, e non gestiscono, quelle correnti del cambiamento che sono appuntamenti inevitabili nella vita di un sistema organizzativo sano. Inevitabili e caratterizzati da una loro logica, una determinazione che non può essere esorcizzata.

Non è facile vedere il colore dei propri occhi senza uno specchio. E dovrebbe essere proprio la consulenza, una consulenza adeguata e forgiata alla sfida dell'inedito, questo specchio.

Ma la consulenza, fin oggi, si è dimostrata, in questo campo, pigra, refrattaria all'innovazione, affrontando anche le sfide più nuove con strumenti vecchi, obsoleti approcci, impostazioni di tipo esclusivamente giuridico o patrimoniale.

Tutto il kandiskiano, kleeiano, chagalliano mondo delle emozioni, che costituisce il vero motore delle relazioni interpersonali nelle fasi dell'avvicendamento generazionale e, più in generale, di ciclo vitale dell'impresa, sfugge alla geometrica formalistica della consulenza tradizionale. E così l'impronta di *genius loci*, che è il segreto delle nostre imprese familiari, si disperde, costretta com'è sul letto di Procuste delle soluzioni manualistiche correnti.

Piero Trupia è attratto da sempre da questo *genius*, animatore delle imprese, fondamento della loro multiforme singolarità, di quei coloriti spiriti vitali che ne fanno un *genius* del tutto particolare nel panorama mondiale. Con tocco originale, nelle sue opere precedenti, ha battezzato queste italiane imprese toccate dal *genius*, "conviviali".

In esse convivono, felicemente armonizzate, le logiche della famiglia con quelle aziendali. In esse s'incarna, e continua a germogliare, la sapienza della tradizione incorporata nel costume, nella pietra delle architetture industriali, nella geometria dei campi coltivati, già visibili nella pittura di Ambrogio Lorenzetti.

Trupia ne ama, ne conosce e sa riconoscerne le intrecciate dinamiche. E così mette in guardia gli imprenditori contro l'insidiosissimo, intangibile ma dirompente impatto che l'ignoranza di tali dinamiche ha sull'attività e sulla competitività delle aziende e, alla fine, dei territori che le ospitano.

Chiama allora in aiuto consulenti “altri” rispetto alla materia aziendale, rimbalzando, senza timore e senza un’apparente logica temporale, da Virgilio a Freud, da Kurt Lewin a Umberto Galimberti.

Fa appello a essi, di volta in volta, e se ne avvale, alla stregua di un sistema di osservatori satellitari, il cui occhio distaccato ma limpido, non offuscato da pregiudizi di scuola, legge tra le pieghe delle tensioni familiari.

Le domande che a questi suoi referenti pone sono: come si può non disperdere i tesori di esperienza, il sapere tacito delle imprese che passano di mano? In quale capitolo del tradizionale e canonico conto patrimoniale va iscritto il preziosissimo *asset* del cosiddetto capitale sociale, costituito dallo stile del fondatore, insieme a quello effervescente del subentrante che minaccia la certezza monumentale del titolare? Quali strumenti abbiamo per recuperare, codificare, valorizzare, riprodurre e infine armonizzare il ribollente capitale di un sistema vitale? Più ancora, quale approccio sta cercando/non sta cercando la consulenza italiana, e non solo italiana invero, per garantirne la *tradizione*, nel senso proprio del termine di *trasmissione* di valori?

Quasi con sofferenza Piero Trupia raccomanda una missione alla consulenza e anche all’imprenditoria italiana: preservare e, se possibile, esaltare questi valori intangibili, più duraturi del bronzo, nel detto di Orazio.

Egli vorrebbe, tra l’altro, come marcato segno d’innovazione, che nuovi spazi fossero finalmente riservati alla Donna, figura che, laddove non ha incontrato particolari sbarramenti all’entrata e vergognose insidie in corso d’opera – nella medicina, nell’amministrazione della giustizia, nella ricerca scientifica –, ha dimostrato di meritare le responsabilità operative più degne.

Più che mai si può concordare con la necessità di una tale apertura, ove si voglia prendere atto del genetico vantaggio competitivo della donna rispetto al maschio nel campo delle relazioni umane.

Da un punto di vista in primo luogo. Se un imprenditore fa un passo indietro per dare spazio a una figura subentrante, tende a vivere il gesto come un arretramento, a soffrirlo come una ferita narcisistica. Al contrario un’imprenditrice, nella medesima situazione, tende a viverlo come un passo avanti organizzativo e un ampliamento della propria capacità direzionale. Senza dimenticare, inoltre, che, laddove il quotidiano procedere è intessuto di relazioni, la donna, a paragone degli spigoli troppo vivi della cosiddetta managerialità, di regola maschile, presenta contorni arrotondati che agevolano le relazioni.

Trupia raccomanda infine, contro la convinzione corrente che la riserva alle grandi imprese quotate, un deciso ricorso all’applicazione degli schemi organizzativi di governance anche per le imprese minori. Una governance,

aggiungiamo noi, che tanto più troverà riscontro, quanto più sarà raccordata alla recettività dei mercati futuri.

Nell'avvicendamento nella gestione d'impresa una nuova sfida si aggiunge oggi a questa della governance. La sfida di predisporre un nuovo contenitore organizzativo che sia appositamente forgiato per reggere l'impatto dei nuovi contenuti. Un contenitore di materiale immateriale, intessuto da relazioni umane e da atteggiamenti imprenditoriali e familiari dinamici, capaci di evolvere con l'evoluzione degli scenari. Scenari sempre cangianti e che, pertanto, dovrebbero essere affrontati con attenzione sistematica e non, come nella nostra tradizione, con leggerezza, ancorché generosa, improvvisazione.

È su queste prove ardue e nuove che la consulenza dovrebbe fornire supporto alle *famiglie d'impresa*, che sono impasto di una sostanza che è economica e umana.

E qui si tocca il fondamentale, altrettanto silente, aspetto della cornice dell'intero quadro: quell'elemento decisivo che consentirebbe all'imprenditore di staccare dalla mera routine gestionale delegando ai manager. È questo un altro necessario passo indietro, indispensabile per acquisire quell'ampiezza visuale, di valore strategico, propria della governance. Una tribuna, questa, dalla quale si riescano ad apprezzare, di là dalle singole azioni, anche gli schemi di gioco.

È una svolta che implica un deciso superamento di quella resistenza a delegare e a giocare in squadra che condannano imprese, anche splendide, a un nanismo non più compatibile con l'ampiezza dei mercati.

La tradizione del padroncino o padroncione è definitivamente superata e, con essa, la rutilante solitudine del comando. L'ossessione di aver tutto personalmente sotto controllo va superata a favore di una condivisione del potere che, nell'alchimia della condivisione, diventa illuminata direzione. Di questa la tradizione industriale italiana presenta, a tutt'oggi, una casistica che fa scuola nel mondo.

In tale quadro, il titolare in carica aperto alla condivisione, assumerà il ruolo di benemerito e storico Master della trasmissione. Non subirà l'avvicendamento, ma liberamente lo guiderà, offrendolo al successore come un prezioso dono, tanto più prezioso, quanto più il subentrante sarà pronto ad accettarlo, e non a strapparli, dalle mani del titolare. Sarà pronto a farlo, per il fatto che l'impresa è stata una palestra di responsabilità e il titolare un mentore.

La parte più grande, abbracciante, del dono la riceve però il donatore: la gioia di veder crescere l'autonomia di chi gli succede.

Premessa

Questo lavoro nasce da una lunga carriera nella rappresentanza dell'industria e dell'imprenditoria italiana; ultimamente da un interesse all'impresa di *genius loci* italiana.

Per esempio, il segreto dello sviluppo industriale delle Marche, a partire dal 1950, si deve a una buona agricoltura mezzadrile, all'ordine pubblico nelle campagne, assicurato dal governo pontificio, da un sistema fiscale severo ma non iniquo. Ne è risultata una situazione sociale operativa informalmente cooperativa e una cultura del fare che si esprime ancora oggi nel detto: «S'era detto, s'ha da fa', che ce vo'».

La magnifica industria marchigiana e iesina non è però immune da difficoltà. La prima tra queste, il passaggio generazionale, non gestito, non concettualizzato e non vissuto con la freddezza della ragione, ma, prevalentemente, con gli spiriti vitali di un'imprenditoria eroica.

Nell'accingermi al lavoro, ho frequentato la letteratura sull'argomento e ho constatato, da un lato, una divisione non netta tra elaborazioni di riporto, il più delle volte da fonti estranee alla nostra realtà, all'insegna di un cosmopolitismo velleitario e, dall'altro, testi psicoanalitici che ricavano sintomi e tesi dalle profondità di un inconscio del quale, per definizione, nulla sarebbe lecito affermare e, meno ancora, ricavare.

Finalmente mi sono imbattuto nel lavoro *Passaggi obbligati* di Brunello e Bornello¹. Nasce da una familiarità professionale con l'imprenditorialità e le imprese italiane e da esso ho quindi preso le mosse. Ne ho sviluppato alcune tesi e ho aggiunto alcune riflessioni suggerite dall'esperienza e dalla frequentazione di protagonisti del mondo della famiglia imprenditrice italiana.

Un particolare ringraziamento ad Alba Civilleri e Nancy Tabone, stagi-

¹ Brunello T., Bornello M. (2003), *Passaggi obbligati. La trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle Pmi*, FrancoAngeli, Milano.

ste dello Studiofor di Palermo, dove hanno seguito il master in Strategie e tecniche per la direzione del personale. In alcuni mesi d'intenso lavoro di ricerca nel mio studio sulle fonti documentarie e di elaborazione concettuale, hanno contribuito alla stesura del lavoro.

1. La piccola impresa familiare italiana merita più attenzione

In Italia le imprese veramente piccole e familiari (fino a 49 addetti) sono il 67,53% del totale. Se ci spingiamo fino a 249 addetti arriviamo al 79,97%. Quelle grandi e quotate non arrivano a 360 su quasi 6.000.000 di imprese del nostro tessuto imprenditoriale. Eppure è sulle quotate che si concentra l'attenzione degli analisti, degli studiosi e dei media. Il resto vive nell'ombra. L'attenzione prevalente che si riserva al vero tessuto dell'imprenditoria italiana, si traduce nella perentoria raccomandazione: «Crescete, fate ricerca, quotatevi».

Nessuno si chiede se, per caso, non bisogna cambiare schema di ragionamento, formulare raccomandazioni adeguate alla vera natura e alle reali caratteristiche delle imprese italiane piccole, familiari, conviviali.

Non accade. Vale la regola leninista: «Se la realtà è in contrasto con la teoria, tanto peggio per la realtà».

La realtà italiana è che le grandi imprese non hanno mai particolarmente brillato. Pare che non siano compatibili con il *genius loci* italico. Se restano in piedi, hanno bisogno di un qualche aiutino da parte dello Stato. Nei casi di estrema decozione, se qualcuno dall'Europa si fa avanti per un salvataggio, scatta la clausola della difesa dell'italianità, dopo mezzo secolo di Unione europea, di bandiera dell'Europa che garrisce accanto al Tricolore, per cui le nostre imprese sono italiane e sono europee.

Torniamo al tessuto industriale.

Le medie imprese, da 200 a 499 addetti, sono managerializzate e, chi più chi meno, strutturate secondo un sistema di competenze.

Le piccole, al contrario, sono *one man system* ovvero *faccio tutto da me*. L'imprenditore-fondatore-padre-padrone, o colui il quale tra gli eredi è riuscito a sedersi sul trono, dopo lotte intestine più o meno cruento e liquidazioni più o meno coatte, detiene, per statuto, tutto il sapere dell'azienda e non ha idea che qualcosa di utile circa la *sua* azienda possa esistere al di fuori della sua esperienza, estranea alla sua capacità di comprensione immediata.

Precisiamo intanto che non ha alcun senso parlare di piccole e medie imprese (pmi). “Piccola” e “media” sono realtà totalmente diverse.

A noi qui interessa la piccola impresa familiare. Bisogna pure che qualcuno se ne occupi, se si vuole veramente che cresca, più che dimensionalmente, in cultura organizzativa e capacità gestionale. E se, come di fatto accade, cresce moltiplicandosi rizomaticamente in piccole unità produttive nello spazio di prossimità, fenomeno che sfugge alle statistiche, non avrà bisogno di un aiuto per gestire questa inedita configurazione d’impresa.

Il modello dello *one man system* è interessante, è il cuore del nostro sistema industriale e nel complesso va bene, finché va bene.

Quando non va, la nave cola a picco con il comandante sulla tolda. Questo il problema. Un comandante meno ispirato avrebbe cercato aiuto all’*esterno*, salvando se stesso e la nave.

Un vero peccato, poiché non è detto che la nave colata a picco fosse una vecchia carretta.

Cos’è veramente successo allora? Semplicemente che il comandante non ha saputo superare un tratto di mare difficile, le cui difficoltà non rientravano nel suo sapere e, prima ancora, nel suo orizzonte cognitivo e relativo substrato emozionale. Ma l’idea che uno di questi capitani coraggiosi vada a scuola o accetti consigli è più che remota. Non sarebbe, nel bene e nel male, quel grande e ostinato capitano Achab che egli è.

Questo il panorama del sistema imprenditoriale italiano che poco o nulla corrisponde ai modelli *made in Usa* o *Japan*.

Il sistema imprenditoriale italiano è uno di uno, non uno di molti. Ha dei difetti, ha delle qualità, incontra dei problemi, alcuni risolvibili con l’inventiva, la flessibilità mentale e l’arte di arrangiarsi, altri no. Tra questi, quelli che scuotono la convinzione identitaria che chi ha creato un’impresa possa consegnarla in mani *estraneae*. Quali mani? In primo luogo non le sue e quindi neanche quelle dell’erede o degli eredi.

Dei parenti è bene non parlare. Per quei pochi soldi che hanno versato all’inizio, ritengono di aver diritto a una rendita.

Resta il fatto che l’imprenditore-fondatore o il successore fortunato, spesso attraverso un parricidio, simbolico ma pur sempre efferato, non ritiene alcun altro in grado di accudire la *sua* creatura.

Una sfiducia che si estende ai manager.

Se un potenziale, capace dirigente viene assunto, è presto ridotto allo stato di impiegato di concetto. Nessun *empowerment*.

Ecco le ragioni per cui questi imprenditori rifiutano consulenza, formazione, l’aiuto di manager e l’idea di una possibile, tranquilla, matura successione.

Ma non è tutto. Ci sono almeno altre due ragioni della chiusura identitaria.

Circa consulenza e formazione, il rifiuto è in parte giustificato. Nasce dalla percezione dell'estraneità della cultura manageriale e consulenziale vigenti e delle esperienze e delle soluzioni proposte, rispetto alla natura e al modo di operare e di essere della piccola azienda familiare.

Come dargli torto?

La cultura manageriale e organizzativa che circola è estranea ed eterogenea a quell'*uno di uno* che è la piccola impresa familiare e conviviale italiana. I nostri eroi non la riconoscono e ne diffidano.

Ma c'è un'altra ragione della chiusura. È l'idea, ampiamente diffusa, che quella chiusura e diffidenza sia una malattia, il cui primo sintomo è il rifiuto di riconoscere e di accettare un intervento terapeutico, sostanzialmente di tipo psichiatrico. I nostri imprenditori fanno scongiuri e dicono «No, grazie».

Diciamo allora, con la necessaria umiltà, e salvo smentite, che il problema non sta esclusivamente nell'impresa familiare, ma anche in quell'offerta di formazione che confonde la Val Vibrata con la Silicon Valley, nel senso che la Val Vibrata è una Silicon Valley mancata.

Quando formatori e consulenti si faranno carico di questa realtà? Rinunceranno quei formatori e consulenti, "lettori di un solo libro", alle frasi fatte tipo: «La piccola dimensione non ha alcuna possibilità di sopravvivere nel mercato globale»; «Al di sotto di una certa dimensione (qualche migliaio di addetti) non può esserci innovazione»; «Occorre una politica industriale che spinga alla crescita»; «L'innovazione tecnologica è oggi condizione inderogabile per essere presenti nel mercato e senza ricerca non c'è innovazione»? Massime che hanno di mira una non-realtà, un dover essere al di fuori di qualsiasi riscontro empirico.

È appena il caso di ricordare che questi giudizi riguardano soltanto il sistema produttivo italiano.

Ben inteso, non è che non ci sia del vero nella dottrina consulenziale. C'è, ma è necessario chiedersi se non ci sia dell'altro che possa spiegare il successo delle nostre piccole imprese e della nostra economia come Paese; se non sia necessario scendere sul terreno e analizzare il funzionamento reale delle nostre imprese; se non si debba aggiungere al robusto e degno *saputo* del *known how*, l'inedito sapere del *to know-how*. È quella "n" che fa la differenza.

Qualche dato. Da una ricerca sulla redditività delle imprese italiane, commissionata dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF), risulta che la media del ROE (*Return On Equity*) per le imprese da 1 a 49

addetti è, in percentuale, 62,6; la media del ROI (*Return On Investment*) 86, mentre il *leverage* (mezzi propri/mezzi di terzi) 10,9 (indice di un forte autofinanziamento). Gli stessi dati per la media impresa sono, rispettivamente, 56, 82,8 e 7,9. Per la grande 48,9, 81 e 6,3.

Per le piccole e medie imprese marchigiane, le più familiari tra le imprese familiari, s'è avuto un aumento di fatturato costante e a due cifre nel decennio prima della crisi 1998-2008, con un +70% dell'export.

Sulla scorta di queste evidenze, sembrano necessarie alcune assunzioni, più paradigmatiche che assiomatiche; sono necessarie per trattare realisticamente i problemi dell'impresa familiare italiana.

Ci rivolgiamo a essa, data la sua prevalenza nel nostro sistema produttivo e perché più bisognosa di una corretta interpretazione. Ciò anche in considerazione della sua originalità.

La piccola impresa familiare italiana è un mondo vitale: clima interno positivo, convivialità, fidelizzazione di addetti, fornitori e clienti e, in più, collaborazione fiduciaria con la struttura istituzionale e dei servizi nel territorio.

Il posto di lavoro è a vita ed ereditario, il sindacato, se c'è, è coinvolto e, a Natale, si partecipa, per obbligo ma di buon grado, al pranzo aziendale. Presenti i dirigenti, dal presidente in giù, le maestranze, i familiari.

Non sono delle convention aziendali all'americana. Sono riunioni di famiglia, occasione per fare il punto sul business e comunicare la strategia aziendale per l'anno nuovo.

Credo di non celebrare un mito e mi affretto a dire che sono noti, oltre alle virtù, i vizi di questa impresa. Ma il punto è un altro. La piccola dimensione, la struttura proprietaria familiare, il clima conviviale fanno il modello legato al *genius loci* italico. Globalmente positivo, pur senza trascurare alcuni aspetti negativi.

Il primo, il senso della verghiana "robba". Presente inconsapevolmente, più nel vissuto che nella coscienza, compreso il rito – materiale in Verga, fantasmatico nei padroncini – della distruzione di tutto all'insegna del verghiano "robba mia vientene con me".

Il secondo, la gelosia come affettività esclusiva per la *robba* che nessuno sa curare se non il proprietario in carica e spesso originario. Da qui il rifiuto dell'idea di managerializzare l'impresa.

Infine, quel genitorialismo – mammismo o babbismo – che fa considerare i discendenti eterni minori, eternamente bisognosi di cura e di guida.

C'è una differenza da tenere presente. Le virtù sono connaturate, i vizi sono correggibili con la consulenza organizzativa e la formazione che però, fino a oggi, non rientrano nei programmi dei potenziali interessati, per le

ragioni enunciate e per altre che al momento sfuggono, ma che si possono individuare strada facendo.

È una sfida per la nostra cultura organizzativa. Consiste, in primo luogo, nell'abbandonare il riferimento mentale inconsapevole di quel sarto che confeziona vestiti da adulto per i bambini con la buona ragione che prima o poi si decideranno a crescere.

I problemi della piccola impresa non sono piccoli. Sono grandi, anzi grandissimi, come quelli che non si affrontano per quello che sono o, peggio, di cui non si è consapevoli.

Una prima osservazione va fatta. Pregi e difetti dell'impresa familiare non sono connessi alla dimensione, ma alla familiarità, anzi al familismo. Vediamoli.

L'impresa familiare è totalmente verticalizzata e centralizzata. È fortemente *knowledge managed*, ma con il *knowledge* in una sola testa. Nel resto dell'organizzazione solo competenze tecniche e mansioni esecutive.

Inoltre, e questo è il problema più spinoso, nelle nostre imprese familiari conviviali non c'è traccia di consapevole governance.

La decisione spetta a uno solo, il proprietario, mentre i parenti partecipanti al capitale si fanno vivi solo per riscuotere o per opporre veti a investimenti non di routine.

Di solito l'impresa familiare, piccola o grande, presidia una nicchia di produzione e spesso anche di mercato, sulle quali ha un controllo cognitivo e gestionale pressoché totale. Se diversifica la produzione, per seguire la consulenza spicciola o la *vision* di qualche guru da rotocalco, va incontro all'avventura. È storia d'Italia.

Succedono però cose interessanti in queste imprese al di fuori degli schemi consolidati, la maggior parte positive, alcune drammaticamente negative.

La naturale vitalità del titolare, fondatore o erede di successo, la sua imprenditorialità da spirito animale, fa accantonare la preoccupazione e una reale cognizione del futuro. Pertanto non c'è innovazione organizzativa consapevole e, meno che mai, programmata.

Beninteso, i saperi crescono, ma soltanto con l'esperienza e il contatto organico con la clientela, della quale si acquisiscono e s'interpretano acutamente e innovativamente i bisogni presenti e futuri. Non con la formazione.

Si è tutti apprendisti e si apprende dal bisogno, sul terreno e, spesso, nell'emergenza. Gli unici canali formativi non sistematici ma costanti sono le informazioni raccolte dal rappresentante di macchine utensili o dagli standisti alla fiera, specie per i prodotti della concorrenza.

È un'informazione di buona qualità e sicuramente aggiornata, ma non è formazione. Manca la dimensione dell'insieme organico e un adeguato fondamento teorico.

La visita delle fiere è una prova atletica, fisica e mentale, per il lungo camminare e per il trasporto del materiale illustrativo che si raccoglie compulsivamente.

È stato finora impossibile, per quei pochi che ci hanno provato, far capire a questa platea imprenditoriale che la cultura non è nel materiale propagandistico, non è belluria o passatempo, ma capacità strutturata di giudicare e scegliere tra proposte alternative, per cercare, autonomamente, una soluzione. Non è quella della presentazione del venditore che bussa alla porta; è passato il tempo del venditore dell'Almanacco Pontremolese che il Passeggiere leopardiano compera, sull'assicurazione che l'anno nuovo sarà "più, più assai" felice di quello vecchio.

Cultura è anche quel minimo di conoscenze economiche e manageriali che aprono la mente a un ventaglio di soluzioni e consentono di orientarsi nel mondo che cambia, non anticipando il cambiamento, come con leggerezza si dice nella retorica manageriale, ma essendo mentalmente pronti, quando esso arriva.

2. Passaggio generazionale. Sfida alla cultura organizzativa

Talvolta occorre suddividere l'azienda per occupare strategicamente varie nicchie di mercato o, semplicemente, per sistemare la figliolanza in unità operative gestionalmente autonome a evitare devastanti saghe familiari; talvolta occorre aprire ad apporti manageriali, pur se percepiti come invadenti (nessun problema per quelli tecnici); talvolta accade che il padre-padrone rischi di implodere nelle sue ubbie o nelle sue visioni passatiste e occorre che qualcuno all'interno del quadro di comando, se esiste, gli sappia e gli possa tener testa. Abbastanza spesso esplose o cova sordamente la crisi della successione, per la quale, al momento, non esistono modelli consolidati d'intervento, tranne quella, recentemente maturata, di Toni Brunello e Michele Bornello¹.

Succede poi che il ben conosciuto e praticato ambiente esterno – istituzioni politiche, mondo bancario, organismi rappresentativi – non sia più riconoscibile e ci si trovi spaesati. Se poi il contesto si estende a Paesi nuovi e a pratiche imprenditoriali e commerciali spregiudicate, la soluzione empirica per prova ed errore non è più praticabile. In sintesi, managerializzazione, sistema delle competenze oggettivo in definiti status-ruoli (*empowerment*), cultura organizzativa e formazione continua sono l'inconsapevole sfida che l'impresa familiare minore pone, prima che a se stessa, alla consulenza e alla formazione, rispetto all'obiettivo di un normale passaggio generazionale. L'una e l'altra sono chiamate a riformulare la loro offerta, tenendo conto dell'essere e accantonando un astratto e alieno dover essere appreso su manualetti e su frettolose presenze a convegni.

Finora una tale sfida, tranne casi isolati, non è stata presa in seria considerazione. È una sfida di marketing strategico per la consulenza organizzativa e formativa: creare consapevolezza di un bisogno, suscitare la do-

¹ Brunello T., Bornello M. (2003), *Passaggi obbligati*, cit.