



A partire da questo numero di Allevatori Top, pubblicheremo una serie di articoli dedicati al tema della successione delle aziende a gestione familiare. Una transizione solitamente preceduta da una convivenza conflittuale tra padri e figli

Ecco perchè il passaggio generazionale è un momento critico

di Franco Cesaro – Studio Cesaro & Associati, Verona

L'autore Franco Cesaro nel corso dell'edizione 2020 del Cirio Dairy Meeting

Con questo scritto inizio una serie di interventi sul tema del **rapporto fra generazioni all'interno delle famiglie che posseggono una o più imprese**, nelle quali qualcuno di loro lavora, qualcuno comanda, qualcuno guadagna, altri guardano e aspettano che avvenga qualcosa. Magari per rivendicare un proprio ruolo o un proprio diritto successorio. Da qui il problema di risolvere la perdita di energia, di cultura e patrimonio che riguarda **due terzi delle imprese familiari che in Italia non passano alla seconda generazione**. Alla terza ne passa il 9% circa.

È semplicemente un problema di sopravvivenza che riguarda evoluzioni biologiche, rappresentate dalle famiglie, ed evoluzioni delle strutture culturali e patrimoniali, rappresentate appunto dalle aziende. Ho deciso di utilizzare per questo articolo alcuni stralci del mio lavoro ("L'ho fatto per voi - La convivenza fra generazioni nell'impresa di famiglia", Ed. Guerini, 2015) perché non c'è nulla di nuovo da inventare: i problemi sono sempre quelli. Sono quelli che dal 1974 come persona, e dal 1986 come studio professionale, affronto quotidianamente con le imprese, comprese quelle zo-

L'edizione in lingua inglese del libro "L'ho fatto per voi - La convivenza fra generazioni nell'impresa di famiglia" (Ed. Guerini, 2015)



otecniche, in particolare quelle degli agricoltori, degli allevatori, dei mungitori e dei trasformatori, che ho avuto la fortuna di conoscere e frequentare numerose negli ultimi anni.

Preparare e pianificare

Bravi tutti a provare a salvare le aziende in crisi, magari licenziando parte delle persone che vi prestano servizio per ridurre i costi. Ma chi salva le famiglie che hanno generato le aziende? Intanto i famigliari non si possono licenziare dalla famiglia; dall'azienda sì, e talvolta facendo questo si attivano meccanismi di rivalsa che **spaccano le relazioni affettive per anni**, spesso in modo irrimediabile. Si salva l'azienda, si rovina la famiglia che l'ha generata: ci si può aspettare solo che prima o dopo muoia anche l'azienda stessa, che è il suo frutto.

D'altra parte se per salvare le relazioni famigliari si sacrifica l'impresa, è possibile che si metta a rischio anche la sopravvivenza delle famiglie dei collaboratori che vi lavorano e magari i fabbisogni della famiglia generatrice stessa. Insomma un bel busillis. Chi si occupa di questi problemi non sa spesso da dove partire ed è per questo che una persona a me cara mi ha invitato a fermarmi per spiegarle il senso di una professione che appare fusa, di tanto in tanto con-fusa, fra umanità e tecnicismi, fra persone e strutture. Mi ha chiesto il perché della professione che pratico! Ho fatto analisi e anamnesi: ho capito che sono nato in un'impresa di famiglia con problemi di comunicazione e di difficoltà gestionali, come molte di quelle che conosco. Questa esperienza si è interrotta bruscamente, in modo traumatico per due lutti molto ravvicinati: mio padre prima e mio nonno poco dopo se ne andarono senza aver preparato gli eredi e senza aver pianificato nulla perché si potesse mantenere nel tempo il valore del loro lavoro.

Io sono il risultato di un fallimento di una impresa di famiglia: non fu un evento giuridico ma imprenditoriale, in quanto l'impresa fu semplicemente data in affitto in un primo momento a terzi (ex dipendenti) e poi chiusa perché noi figli eravamo minorenni e mia madre e gli altri parenti non avevano né la voglia né le competenze per proseguire con l'attività. Solo dopo vent'anni ho razionalizzato questa vicenda e devo ammettere che stava dietro a tutte le mie esperienze, era un inconscio bisogno di riscatto e di compensazione personale. È una storia che altri imprenditori mi hanno narrato molte volte in questi anni: adesso so che queste vicende possono avere epiloghi migliori di quello della mia famiglia.

Imprenditori si nasce o si diventa?

Ho spiegato che il mio interesse per la vita delle aziende e in particolare per la figura dell'imprenditore si è sviluppato perché mi piacciono le persone che creano: creatori e creativi nello stesso tempo; coloro che hanno **il coraggio di cominciare**, di rischiare senza sapere fin dall'inizio come va a finire. Sono individui che generano vita (creatori) e generano idee (creativi) pratiche, concrete. Non è cosa da tutti e non si risolve con la solita domanda: "Imprenditori si nasce o si diventa?". Anche perché mi sono convinto che valgano entrambe le affermazioni: si nasce e si diventa imprenditori, basta rendersene conto e volerlo diventare. Intraprendere è un lavoro che tutti sperimentiamo lungo le vie tortuose della vita; queste strade sono disegnate dalle caratteristiche biologiche di un individuo e in questo senso ereditate, anche se poi egli procede mediando di continuo con l'ambiente che lo circonda, combattendo la paura e la resistenza a cambiare e a buttarsi nel nuovo. È il processo di adattamento che ci difende come specie, nella semplice vita di tutti i giorni, e che nello stesso tempo è quello che ci ha permesso di pensare e riuscire ad andare sulla Luna. I più bravi e fortunati imparano velocemente dai propri errori, qualcun altro impara anche da quelli degli altri. È il modo di fare impresa che distingue le persone e le rende "artigiane" di manufatti, di arte-fatti culturali o materiali che definiscono l'identità di ognuno. Il modo ci rende

I figli spesso avvertono che i padri, le madri, gli zii o i nonni non permettono loro di esprimersi, di cambiare



Un esempio dalla Bibbia

Mi accade di ricordare talvolta agli studenti universitari il termine biblico "Fiat" molto frequente nel libro della Genesi; mi aiuta a descrivere **il più famoso esempio di famiglia della tradizione giudaico-cristiana** che, nonostante le premesse del suo Fondatore ("... e vide che tutto ciò era buono...", Gen 1,3-30), non ebbe proprio vita facile. Possiamo infatti pensare a Dio come primo vero imprenditore, generatore e creatore di una storia d'impresa familiare che a un certo punto è andata in crisi per colpa degli uomini che la componevano. Fra errori, peccati, relazioni fratricide e condanne necessarie a espiare il fallimento, l'inizio non fu certo un gran successo.

Si rese necessario un Suo "piano di risanamento", che conosciamo con il termine "redenzione", che è stato possibile dopo molti anni solo grazie a Suo Figlio, cioè la seconda generazione, che lo ha potuto realizzare con le storie e le "passioni" che conosciamo. Certo, anche quello fu un nuovo progetto basato su vecchi valori in linea con le esigenze di un mondo nuovo; **una situazione difficile da gestire**, che anche in quel caso ha messo le persone di fronte a decisioni ed iniziative da prendere in autonomia e senza un vero aiuto da parte di nessun collaboratore: un Dio in perfetta solitudine che nell'orto del Getsemani accettò il duro calice che doveva bere da solo. (F.C.)



È inevitabile che la nuova generazione porti innovazione e cambiamento nell'impresa

differenti, unici e irripetibili. In genere gli imprenditori sono persone che insieme a capacità e attitudini hanno **una buona dose di carisma**, e ottime relazioni personali con la collettività in cui vivono e che talvolta fa fatica a comprenderli, anche se ne apprezza i risultati. Ho scelto di lavorare con gli imprenditori familiari perché le persone troppo sicure di sé mi hanno sempre reso sospettoso: i personaggi che frequento sono invece persone con-fuse, cioè individui posti al centro fra impresa, famiglia e territorio, che contribuiscono a **creare un patrimonio di esperienze, idee e contatti umani invidiabili**. Celli (2005) lo definisce "**capitalismo personale**", un bene che mette la persona, il soggetto, al centro di attenzioni e vicende che costruiscono una storia e ne definiscono, ripeto, l'identità, che a mio

giudizio rimane la stella polare di ogni attività imprenditoriale. Questo è uno dei punti chiave del mio lavoro: far capire che **si può ereditare l'impresa ma non il capitalismo personale**; a lungo andare chi accoglie l'impresa di chi ha "generato" le idee iniziali, la trasformerà realizzando **un'entità organizzativa, culturale e patrimoniale diversa**. Il mediatore della transizione familiare deve tener ben presente questi principi, altrimenti rischia di non riuscire a farsi capire da una delle parti in questione.

Compressioni ed esplosioni

Alcuni pensieri sono inizialmente difficili da comprendere e accettare anche perché il punto di partenza è quasi sempre la famiglia, un'agenzia sociale, una costruzione culturale a volte complessa da far funzionare, come ci insegna l'Antico Testamento (vedi box, ndr). È questa la realtà che vivono molti figli di imprenditori che si sentono schiacciati da un lato dalle storie di successo dei padri e dei nonni, dall'altro lato sentono emergere, a volte esplodere, la propria energia creativa che, a ben vedere, hanno ereditato da qualcuno. Ma questo qualcuno (i padri, le madri, gli zii, i nonni) non permette loro di esprimersi, di sperimentare cose diverse, di cambiare. E non sa, questo qualcuno, che questa sarebbe la grande opportunità di sopravvivenza delle loro imprese che con i giovani, **guardando al futuro e basandosi sulle solide radici del passato**, possono innovare "salvando" le attività e le famiglie, destinate diversamente a soccombere sotto il peso delle dinamiche di mercato sempre più complesse e competitive.

Per questo è importante affrontare con calma, per tempo e senza sottostare al gioco dell'urgenza degli eventi precipitanti (le morti, i fallimenti, le denunce fra parenti e soci), la grande opportunità, e non il problema, del cosiddetto "cambio generazionale" che, nella maggior parte dei casi, è sempre preceduta da una convivenza spesso conflittuale e, per taluni, massacrante. *