

L'importanza della Formazione dei giovani imprenditori nel Passaggio Generazionale

Il trasferimento del patrimonio di conoscenze, competenze e relazioni acquisite in molti anni di attività da una generazione all'altra, è un processo molto delicato, che va gestito al meglio per salvaguardare, ad ogni livello, il business della propria azienda.

Il graduale "passaggio di testimone" non riguarda soltanto fattori puramente tecnici e legali, ma anche aspetti psicologici e formativi. Nonostante sia una delle cose più lunghe e difficili da attuare in questo percorso, la formazione dei giovani imprenditori che prenderanno il posto della precedente generazione, sta alla base del successo dell'operazione nel medio e lungo periodo.

In questo processo risulta essere fondamentale il ruolo di un maestro, spesso estero all'azienda, che formi e guidi il giovane imprenditore nell'apprendimento di tutte le attività aziendali, consolidandone pratiche e conoscenze già acquisite dalla precedente generazione.

Allo scopo di approfondire maggiormente tale argomento, vi proponiamo di seguito un estratto della ricerca effettuata dall'Università Bocconi nel 2017, che sintetizza il percorso da seguire per formare al meglio i giovani imprenditori.

"Le 4 fasi del ricambio generazionale"

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i genitori acquisiscono la consapevolezza di voler trasmettere l'impresa ai figli o alle figlie. La non più giovane età, un periodo di malattia, la crescita dei figli possono essere i fattori che stimolano l'imprenditore a pensare alla propria successione. Da quel momento inizia la pianificazione del cambiamento che normalmente si svolge secondo le seguenti fasi:



Durante ognuna di queste fasi occorre verificare le qualità dei successori familiari e procedere alla ricerca di un manager non familiare se essi non sono in grado di esprimere capacità gestionali sufficienti. Addirittura, può essere opportuno individuare un compratore laddove la nuova generazione, oltre a non avere capacità gestionali, manifesti anche scarsa attitudine al ruolo proprietario.

1. La maturazione personale dei figli: la formazione scolastica e professionale, la ricerca della “vocazione” e la formazione del carattere dei successori

La maturazione personale dei figli è un processo articolato che coinvolge diverse scelte e percorsi, anche interiori. Tra questi: le scelte relative al percorso di studi e professionale; la ricerca della “vocazione”; la formazione del carattere dei successori.

La scelta degli studi è un tema che deve essere affrontato avendo cura di affiancare i giovani nei loro percorsi di formazione, seguendo i loro interessi e le loro inclinazioni. Gli studi universitari in particolare, per quanto non siano un passaggio obbligato, rappresentano un’occasione per formare una cultura di base, favorendo una contaminazione di mentalità con altri giovani e lo sviluppo di capacità analitiche utili all’esercizio del ruolo imprenditoriale, e sempre più imprescindibili nella società moderna. Poiché tali caratteristiche valgono per ogni facoltà scelta, è sconsigliabile scoraggiare un giovane dal perseguire un’area di interesse personale, anche per non creare demotivazione. Più importanti sono diventate negli ultimi anni le esperienze formative a livello internazionale. Le sfide imprenditoriali future per le aziende familiari italiane sono sfide soprattutto internazionali. E per essere capaci di operare in un contesto internazionale si impongono quantomeno l’apprendimento dell’inglese e l’abitudine a vivere per periodi anche non brevi in un contesto estero. Ove non sia stato possibile svolgere queste esperienze durante il periodo di formazione, si impone che esse siano svolte nei primi anni di lavoro. Una volta terminati gli studi e prima di entrare nell’impresa familiare, è bene che i giovani facciano una esperienza professionale in altre aziende, allo scopo di:

- *Formarsi umanamente e professionalmente, magari in realtà aziendali più grandi;*
- *Accrescere la propria autostima;*
- *Sviluppare valutazioni realistiche circa il proprio potenziale ed il proprio futuro;*
- *Fare l’esperienza di dipendere da un capo le cui valutazioni non sono distorte;*
- *Dimostrare le proprie abilità.*

Tali esperienze consentono ai giovani di misurare le proprie capacità in un ambiente dove gli inevitabili insuccessi iniziali non pregiudicano né la carriera, né

la credibilità nei confronti dei futuri collaboratori e consentono alla famiglia imprenditoriale, soprattutto in presenza di più successori, di valutare meglio i giovani candidati.

Un secondo passaggio fondamentale nella maturazione personale dei figli, che dovrebbe svolgersi prima dell'ingresso in azienda, consiste nella ricerca della vocazione.

In questo percorso, talvolta faticoso, la famiglia ha una forte responsabilità nell'accompagnare i giovani a scoprire le proprie reali inclinazioni:

- Accettando le predisposizioni personali, ed evitando forzature, imposizioni o "ricatti" morali;
- Pianificando attività di lavoro esterno all'azienda per capire le reali attitudini del giovane;
- Facilitando una presa di contatto con l'azienda familiare attraverso stage o brevi periodi di lavoro.

Per il buon esito di un processo di ricambio generazionale è consigliabile infine che i genitori prestino particolare attenzione allo sviluppo di alcuni elementi del carattere dei successori, tra cui:

- Il senso di responsabilità e la fiducia in sé stessi, dai quali dipende la capacità di assumersi rischi;
- Lo spirito di sacrificio e l'umiltà necessari per svolgere l'attività imprenditoriale, che impegna molto tempo ed energie e che porta inevitabilmente a rinunce su altri aspetti della vita;
- L'adattabilità al cambiamento sempre più rapido nelle imprese moderne;
- La tenacia nel perseguimento dei propri obiettivi e nel superamento delle inevitabili difficoltà;
- Un atteggiamento di ascolto, che faciliti lo scambio di esperienze con altri imprenditori, figli e figlie di imprenditori, professionisti e consulenti impegnati nei processi di successione;
- Un atteggiamento di ricerca del positivo di ogni situazione, che induca a non perdere mai la fiducia di trovare una valida soluzione ai problemi e ai conflitti.

2. L'ingresso e la carriera nell'azienda familiare

L'ingresso in azienda della nuova generazione rappresenta un momento fondamentale nel processo di ricambio generazionale, che deve essere vissuto con la necessaria serietà sia da parte dei giovani – che devono impegnarsi in pieno rinunciando ad esempio ad altre attività o passioni troppo impegnative – sia da parte dei genitori, che devono progettare con cura il loro percorso di inserimento in azienda. Nel fare questo, è opportuno che i genitori guardino al futuro piuttosto che al passato, scardinando la convinzione che i figli e figlie debbano svolgere le stesse esperienze fatte da loro 15 o 20 anni prima, ad esempio con lunghi periodi in produzione o nei magazzini. Per quanto una qualche esperienza "in trincea" (la "gavetta") sia sempre opportuna, non è pensabile che possa prolungarsi come avveniva in passato, anche per via del training più accelerato che il contesto odierno richiede alle nuove generazioni. In tal senso, una corretta pianificazione del tempo di permanenza nelle diverse funzioni e mansioni aziendali diventa essenziale.

Un principio condivisibile sembra quello di proporre ai giovani di assumere da subito limitate responsabilità dirette alle dipendenze di un manager non familiare. Nel caso di gruppi di imprese familiari, o di imprese familiari con molte subsidiary, l'esperienza può essere utilmente svolta in imprese minori del gruppo, o nelle filiali dei mercati esteri con maggiore potenziale di sviluppo. Sono invece da evitare gli inserimenti in posizioni dai contenuti non chiari, e prolungate esperienze in ruoli di staff.

Il percorso di carriera successivo del/della giovane non è definibile a priori; tuttavia, è consigliabile che venga messo/a in condizione di acquisire il patrimonio di "conoscenze tacite" dell'imprenditore, ossia inseparabili dall'azione. Per questo è bene che il successore partecipi da subito, magari "senza diritto di parola", ad alcune riunioni tra il genitore e i collaboratori, i fornitori, i clienti e altri attori critici per l'impresa.

3. La convivenza tra generazioni

La fase successiva consiste quasi sempre in qualche forma di convivenza intergenerazionale anche molto lunga. In questa fase è di fondamentale importanza impostare una sana dialettica tra genitori e figli o figlie. L'assenza di una sana dialettica può rendere oltremodo difficoltosa la comunicazione interpersonale sino a portare nei casi estremi alla totale incomunicabilità. La causa di questo errore sta spesso nella mancanza di autocritica motivata da un "ego" smisurato, soprattutto da parte dei senior ma talvolta anche dei giovani. Ciò può portare gli imprenditori a considerare il proprio modello d'impresa come il migliore possibile, senza ammetterne critiche, e i giovani a ritenere tale modello inadatto, senza cercare di distinguere ciò che deve essere conservato da ciò che deve essere cambiato.

4. Il passaggio del testimone

Il passaggio finale della carriera di un/una giovane che abbia dimostrato di possedere le capacità adatte è il subentro al genitore nel ruolo di capo azienda. Durante questo passaggio si esprime spesso una intensa emotività nelle relazioni genitore-figlio/a: per il genitore il "passaggio del testimone" è un segno evidente della propria vecchiaia, per il/la giovane è la realizzazione di una aspirazione. Di conseguenza, molti genitori tendono a dilazionare questo passaggio, mentre molti figli/e tendono ad assumere rapidamente il comando. Tale passaggio può essere reso meno traumatico se:

- *I genitori e i giovani si comunicano le reciproche attese;*
- *I genitori rinunciano progressivamente ad alcuni contenuti del loro ruolo, trasmettendone progressivamente (e non improvvisamente) la responsabilità ai figli;*
- *La nuova generazione, probabilmente con l'ausilio di attori terzi, si impegna a ricercare per i genitori un ruolo che consenta loro di non staccarsi completamente dall'azienda;*
- *I genitori comprendono che dalla presa di comando dei giovani può e deve derivare un rinnovamento della formula imprenditoriale.*

I giovani, pur nel rispetto del lavoro svolto dai genitori, devono sentirsi liberi di modificare la formula imprenditoriale esistente, in molti casi quasi "ri-fondando"

l'azienda. E' provato come le aziende di successo non siano tanto quelle nelle quali le generazioni successive hanno rigidamente conservato il modello di business dei fondatori, ma quelle nelle quali queste sono state capaci di metterlo in discussione, realizzando innovazioni, se del caso anche radicali."

Fonte: 2017, "Cattedra delle imprese familiari dell'Università Bocconi"

Milano

Via S. Michele del Carso 22
20144 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1,
LD Ruparel -
Marg Malabar Hill
tel. +91 - 9820088817