La continuità dell'azienda di famiglia: il futuro erede

La parola "crescita" è la più ricorrente e la più associata alle aziende di famiglia. Le svariate condizioni della crescita diventano l'argomento strategico su cui ruota il futuro dell'impresa familiare.
C'è però un elemento da mettere in evidenza. La differenza più significativa nell'azienda di famiglia rispetto alle altre aziende, è la famiglia che detiene la proprietà. Gli interessi, le intenzioni, i desideri della famiglia proprietaria diventano l'elemento che fa la differenza. La famiglia è il fattore di diversità principale. Pertanto, l'altra parola altrettanto importante è "continuità".
La potenziale somma delle due parole, crescita + continuità, diventa al tempo stesso la massima opportunità, ma anche la massima minaccia.
La prossima generazione diventa il fulcro su cui fondare la crescita e la continuità. Senza di essa bisognerà trovare piani alternativi che modificheranno la natura familiare dell'impresa.
La continuità intragenerazionale non è semplicemente il trasferimento di testimone, bensì la frontiera di salvezza, la copertura assicurativa, l'innovazione genetica, il ricambio congenito e organico, il processo di scambio, l'equilibrio tra similitudini e differenze, capaci di fortificare l'azienda dell'essere e di preparare l'azienda del divenire.

Assunti di partenza

Ci sono alcuni ragionamenti prioritari per impostare correttamente un processo di continuità generazionale:

- **L'imprenditore-fondatore esistente e l'imprenditore-erede futuro**. Il primo parte da zero, fonda, costruisce e sviluppa l'impresa in condizioni di mercato forse

più avvantaggiate (nuovo mercato, nuovo prodotto, macroeconomia favorevole). Il secondo si trova in una condizione diversa di maturità aziendale e di mercato, ma con un patrimonio aziendale, identitario e reputazionale consolidato che rappresenta un valore significativo da accrescere e diversificare. Date le diverse condizioni iniziali, economiche e patrimoniali le caratteristiche personali e professionali del capo azienda sono differenti e richiedono competenze hard e soft per certi versi divergenti.

- **La propensione al cambiamento.** Il passaggio generazionale per sua natura e scopo è un cambiamento epocale per l'impresa. Si passa da un lungo periodo di reggenza della generazione precedente a un potenziale lungo periodo di reggenza della prossima generazione. Si tratta di almeno quattro decadi, tanto tempo. Il cambiamento è un rinnovamento dello stile manageriale, della strategia di mercato, dell'impostazione del disegno e dell'architettura. Se l'azienda potrà crescere sensibilmente, molto probabilmente, l'erede del futuro dovrà essere più bravo nella gestione dell'impero ereditato (ownership) che nella gestione operativa del business.
- **I pregiudizi cognitivi.** La selezione del futuro erede, del futuro CEO, richiede uno sforzo di ragionamento superiore. Bisogna immaginare e proiettare l'azienda nel futuro e capire che cosa necessiterà e chi sarà in grado di rispondere più adeguatamente e tempestivamente. Forse non è tanto una questione di passione, ma più una questione di carattere, di determinazione e di tenacia. I pericoli principali sono l'interpretazione delle somiglianze e delle similitudini secondo una chiave "pregiudizievole" e senza ponderare e valutare bene la maturità cognitiva, il profilo caratteriale, le attitudini personali.

Conclusione

Questi sono alcuni degli argomenti che tratto nel mio ultimo saggio – *Il futuro erede (IlSole24Ore, 2022)* – conversando amabilmente con una terza generazione che entrerà in azienda a breve.

Cosa devo fare per diventare un'erede migliore? Questa domanda innesca un dialogo con l'erede del futuro sul concetto della continuità del patrimonio identitario, reputazionale e imprenditoriale di famiglia, da traghettare alle prossime generazioni e nel prossimo futuro.

Questa conversazione rappresenta e descrive sinteticamente la visione prospettica dell'intervallo temporale nel quale il futuro erede si prepara a entrare nella ventura e, proprio il tempo futuribile, cioè il tempo in divenire, è l'architrave e il corridoio portante su cui edificare la crescita e la continuità. La rappresentazione è un percorso a tappe che offre un'inedita vista sugli aspetti concettuali e pratici, ma anche emozionali e razionali,

riferiti ai momenti più intensi e salienti dell’inclusione, dell’innesco e dell’insediamento.
La comprensione della realtà del passaggio generazionale dovrebbe partire dalla selezione del più idoneo, ma dovrebbe necessariamente convergere nella preparazione del terreno e della persona da inserire. Solo così il futuro erede sarà pronto.

Emanuele Sacerdote