

IL PERCORSO DI INSERIMENTO DEL SUCCESSORE NELL'AZIENDA DI FAMIGLIA: UNA VALUTAZIONE DEI POSSIBILI SCENARI

di *Annalisa Sentuti*

Premessa

Nell'ambito della letteratura che negli ultimi decenni si è sviluppata sul tema della continuità del *family business*, è ampiamente diffusa e condivisa la necessità di programmare il passaggio generazionale. Una programmazione che viene declinata in diverse modalità, riconducibili a due approcci tra loro divergenti: l'orientamento all'obiettivo¹ e l'orientamento al processo². Mentre l'ottica obiettivo postula la redazione di un piano formale, che analiticamente, e anche rigidamente, definisca l'articolazione del passaggio generazionale, l'ottica processo adotta una logica fondata sull'apprendimento ed ipotizza un percorso di successione portato avanti in modo non formalizzato, ma graduale, ragionato e sistematico, tenendo conto dei processi evolutivi delle persone, della famiglia e dell'azienda.

Al di là delle indiscusse differenze, è evidente che i due approcci condividono la tesi di partenza e sono funzionali ad un unico scopo. La tesi è che il passaggio generazionale deve essere, in qualche modo, "preparato e governato": "preparare", nella duplice accezione di organizzare, disporre, mettere a punto il contesto e porre qualcuno nella condizione di svolgere bene le proprie mansioni; "governare", anche qui nel duplice senso di guidare, dirigere verso un obiettivo ed avere cura, prestare attenzione. Lo scopo è quello di garantire la continuità dell'azienda familiare nel medio-lungo periodo, nel rispetto delle attese familiari, delle valutazioni del *senior*, delle aspirazioni e delle capacità della generazione emergente, delle esigenze e delle prospettive aziendali.

Le dimensioni da presidiare – nella sfera aziendale, patrimoniale e familiare – sono molteplici, ma l'inserimento del nuovo leader costituisce

¹ Per una disamina approfondita di questo approccio, cfr. Bertella, 1995; Ward, 1990.

² Cfr. Corbetta 1995, 1996.

l'elemento centrale della questione.

Per percorso di inserimento del successore qui si intende il processo formativo esterno ed interno all'azienda di famiglia, che ha lo scopo di preparare il figlio³ a ricoprire il suo futuro ruolo imprenditoriale. Lo stesso discorso può valere anche per un giovane non candidato all'ascesa al posto di comando, ma tuttavia volto ad assumere un ruolo dirigenziale nell'impresa familiare.

È un argomento spesso trattato dagli studiosi che si occupano di passaggio generazionale, generalmente con lo scopo di trarre, dalle migliori prassi aziendali, schemi concettuali di riferimento che possano orientare gli imprenditori nelle scelte relative alla preparazione e alla carriera dei figli nell'ottica del loro coinvolgimento nell'azienda di famiglia. Tuttavia, i vari contributi offrono sovente una prospettiva limitata del processo, focalizzata su pochi aspetti essenziali, letti in modo frammentato ed isolato dal contesto più generale.

Questo lavoro si propone di fornire una riflessione più ampia e strutturata dei possibili percorsi di inserimento del successore – o di un figlio in un ruolo dirigenziale – nelle aziende familiari di piccole e medie dimensioni. L'auspicio è, da un lato, quello di dare una lettura critica del processo, mettendo in evidenza i punti di forza ed i punti di debolezza delle alternative individuate, e, dall'altro, di contribuire a sensibilizzare gli attori coinvolti sulla necessità di una programmazione sistematica e razionale dell'intero percorso.

A tal fine, nel primo paragrafo l'argomento viene inquadrato e presentato attraverso una disamina della letteratura di riferimento in tema di passaggio generazionale. Nel secondo paragrafo, sulla base dei risultati emersi dalla ricerca sul campo, si propone una classificazione ed una valutazione dei possibili percorsi di inserimento. Il terzo paragrafo è riservato alle conclusioni.

1. L'inserimento dei figli nell'azienda di famiglia: un'analisi della letteratura

Gran parte del dibattito teorico dedicato alla gestione del passaggio generazionale articola il processo in fasi e, tra queste, riserva particolare attenzione a quanto concerne la preparazione del successore, il suo ingresso

³ Nel presente lavoro si fa più volte ricorso al binomio padre-figlio, con il quale si intende far riferimento, più in generale, alla generazione adulta ed alla generazione emergente. La scelta, dettata da motivi di chiarezza e di coerenza e non da differenze legate al genere o al grado di parentela, non preclude, quindi, che le considerazioni riportate possano essere estese anche agli altri possibili casi (es. padre-figlia, madre-figlio, zio-nipote, ecc.).

in azienda, fino alla sua collocazione definitiva al vertice. Tale interesse è motivato dal fatto che l'intero percorso formativo è finalizzato a far acquisire al candidato successore le conoscenze e le abilità che gli serviranno per assolvere al proprio compito nel momento in cui si verificherà l'avvicinamento al posto di comando (McGivern, 1978), e che le decisioni prese in queste fasi si ripercuoteranno irrimediabilmente sull'esito finale del processo successorio. Esperienze formative e trascorsi aziendali, infatti, possono incidere in vario modo sulle capacità del giovane, sulla convivenza in azienda di padre e figlio, sul subentro definitivo e adeguato del successore. Certo tali aspetti non agiscono in modo determinante, esclusivo ed isolato, ma – insieme ad altri fattori, di natura psico-attitudinale, familiare, culturale ed aziendale – sono spesso concausa di inadeguatezza del successore, di ostruzione al cambiamento da parte del *senior*, della famiglia o dei collaboratori, di protrazioni decisionali, che spesso conducono all'insuccesso del passaggio generazionale se non anche al fallimento dell'azienda stessa. La non sufficiente preparazione degli eredi, peraltro, è uno dei principali gruppi di fattori che conducono alla mancata riuscita del processo successorio, assieme ai problemi nei rapporti tra i membri della famiglia e alla presenza/ assenza di attività di pianificazione e di controllo (Armal, 2003).

Per questi motivi, vari Autori sono mossi dall'intento di individuare – a partire dall'osservazione dei casi aziendali di successo e tenendo conto delle difficoltà di generalizzazione date dalle peculiarità delle singole realtà – quelle soluzioni che, meglio di altre, possono aiutare l'imprenditore a guidare il successore verso il suo futuro ruolo di leader dell'azienda di famiglia ed a garantire, così, la buona riuscita della successione.

Tra la vastità dei contributi di cui la letteratura sul passaggio generazionale si è ormai arricchita, sembra possibile riscontrare alcuni punti ampiamente condivisi circa le indicazioni elaborate in merito negli ultimi anni.

Per quanto riguarda la preparazione del successore, numerosi Autori (Piantoni, 1990; Ward, 1990; Corbetta, 1995; Vergani, 2003; Chiesa, De Masis, Pasi, 2007) convergono verso il riconoscimento della necessità di:

- a) completare gli studi, avendo cura, principalmente, di assecondare i propri interessi e le proprie attitudini. La frequenza di un corso di laurea, pur non essendo considerata indispensabile, anche alla luce dei tanti imprenditori di successo non laureati, è comunque ritenuta una scelta quasi obbligatoria, da compiere non necessariamente in relazione al ruolo imprenditoriale che si andrà a ricoprire, ma di certo in coerenza con le proprie aspettative e motivazioni;
- b) realizzare una significativa esperienza di lavoro esterna all'azienda di famiglia, "da dipendente", al fine di accrescere e consolidare la propria formazione, di instaurare un rapporto con gli altri non influenzato dall'essere "figlio dell'imprenditore", di conoscere un ambiente, uno stile manageriale ed una cultura aziendale alternativi, di conquistare mag-

- giore credibilità per il proprio futuro ruolo imprenditoriale;
- c) programmare un percorso di formazione interno al *family business*, sistematico e graduale, che preveda magari periodi di *job rotation* e sessioni di affiancamento a un dirigente esperto, al fine di sviluppare un'ideale conoscenza del complesso e della complessità dell'intero sistema aziendale e di raggiungere la piena consapevolezza del proprio ruolo.

Alcuni Autori (Piantoni, 1990; Vergani, 2003) sottolineano, inoltre, l'utilità di frequentare un master dopo un congruo periodo di pratica in azienda. In tale direzione, il master può rivelarsi un'utile esperienza per razionalizzare ed approfondire ulteriormente le conoscenze e le capacità acquisite nell'operatività.

Se è vero che su tutti e tre questi pilastri (istruzione, esperienza esterna, formazione interna) si costruisce la solida preparazione del successore "ideale", è altrettanto certo che, soprattutto nella consuetudine delle aziende familiari di piccole e medie dimensioni, si tende da sempre a privilegiare l'esperienza sul campo a discapito degli studi. Numerose ricerche dimostrano, infatti, come il livello d'istruzione dei successori, seppur superiore rispetto a quello dei predecessori, sia in certi casi ancora piuttosto basso. Una ricerca condotta nel Friuli Venezia Giulia (Compagno e Cagnina, 2004) evidenzia che il 20% dei successori si ferma ancora alla licenza media, che il 56% consegue il diploma e che solamente il 24% giunge alla laurea. Più confortanti i risultati di un'indagine realizzata nella provincia di Padova (Favotto, 2000), dove l'87,8% dei successori possiede un diploma di scuola media superiore e, di questi, il 41,5% è laureato. In merito al compimento di un'esperienza lavorativa da dipendente, inoltre, diverse ricerche sul campo (Piantoni, 1990) documentano che, se da un lato i padri sono perfettamente consapevoli dell'utilità di tale percorso per i figli, dall'altro sono proprio loro a sollecitare un rapido inserimento nell'azienda di famiglia. Eppure, come ricordano alcuni Autori (Davis ed Herveston, 1998), il livello d'istruzione e di formazione dell'imprenditore e del successore agiscono positivamente sia sulla propensione al cambiamento, sia sulla disposizione all'innovazione (Armal, 2003).

Rispetto all'ingresso del figlio nell'azienda di famiglia, i contributi di riferimento presenti in letteratura (Barach, 1988; Piantoni, 1990; Ward, 1990; Corbetta, 1995; Vergani 2003) hanno raggiunto una visione univoca sulla necessità di progettare un percorso che risponda sia alle esigenze aziendali, che alle caratteristiche del giovane, in modo da sfruttare le potenzialità dell'impresa, da un lato, e di agevolare il figlio nell'ottenere legittimazione e credibilità, dall'altro. Pertanto, si ritiene opportuno definire, magari a grandi linee, le fasi di ingresso e di crescita in azienda, prevedendo per il figlio la titolarità di un ruolo reale e, quindi, ben definito, che evolva con lo svolgimento di compiti via via più significativi e con l'assunzione di responsabilità dirette e di spazi di autonomia crescenti, finalizzati all'acqui-

sizione di una conoscenza integrata dell'impresa e di un adeguato bagaglio di esperienze e competenze.

Vari Autori si sono focalizzati, poi, sulla definizione di schemi concettuali di riferimento che possano agevolare l'imprenditore nella progettazione dei percorsi di inserimento.

Tra questi, Piantoni (1990), sulla base di due variabili, quali la congruenza tra gli studi compiuti dal figlio ed il business dell'impresa, e la tipologia di business in cui l'azienda opera, individua le principali fattispecie d'ingresso del giovane e delinea le logiche d'accesso di riferimento per un percorso di crescita ottimale.

Tabella 1 – Individuazione delle principali fattispecie d'ingresso del figlio in azienda secondo Piantoni

		TIPOLOGIA DI BUSINESS IN CUI L'IMPRESA OPERA		
		La manualità è prevalente	La tecnologia è prevalente	La logica del servizio è prevalente
AFFINITA' TRA GLI STUDI SEGUITI DAL FIGLIO E BUSINESS DELLA IMPRESA FAMILIARE	Elevata	ingresso per salto di qualità	ingresso con ruolo subito definito	ingresso immediato e personalizzato
	Modesta	ingresso per lenta cooptazione	ingresso per fasi a integrazione successiva	ingresso diretto sul campo
	Scarsa	ingresso con scelta iniziale traumatica	ingresso modulare	ingresso rapido ma accompagnato da robusta formazione

Fonte: Piantoni, 1990.

Come mostra la Tab. 1, l'Autore individua nove alternative possibili: 1) se gli studi compiuti sono affini al business caratterizzato da elevata manualità, il giovane potrà fin da subito seguire l'operatività aziendale, ma l'ascesa al futuro ruolo imprenditoriale richiederà lo sviluppo delle capacità gestionali non ancora possedute e, pertanto, si renderà necessario un *ingresso per salto di qualità*; 2) se il giovane ha seguito studi coerenti con un'attività fortemente orientata alla tecnologia, è pensabile un *ingresso con un ruolo ben definito*; 3) se gli studi sono congruenti con un business in cui prevale la logica del servizio è possibile optare per un *ingresso immediato e personalizzato*, ovvero per la gestione in prima persona dell'attività aziendale con un ruolo specifico o con la definizione di una particolare area strategica d'affari; 4) se gli studi sono poco attinenti con la natura del business, a sua volta caratterizzato dalla prevalenza della manualità, è utile prevedere un percorso che supporti il successore nell'acquisizione dell'esperienza pratica, attraverso un *ingresso per lenta cooptazione*; 5) se alla modesta affinità tra studi ed attività d'impresa si associa un business in cui domina la tecnologia, il giovane dovrà innanzitutto impegnarsi nella conoscenza di tutte le funzioni aziendali attraverso un *ingresso per fasi a integrazione*

successiva; 6) la limitata congruenza tra gli studi ed il business è meno rilevante se l'impresa opera con la logica prevalente del servizio. In questo caso, infatti, è sufficiente che il giovane abbia le qualità richieste dal settore per entrare subito nell'operatività ed anche a livello direttivo, se le dimensioni e la tipologia dell'attività lo consentono. Per questo l'Autore parla di *ingresso diretto sul campo*; 7) quando l'attinenza degli studi con il business è inesistente e nell'attività prevale la manualità, l'inserimento del giovane nell'azienda di famiglia può essere messo seriamente in discussione e, in ogni caso, non sarà semplice rimediare al divario esistente tra formazione e prassi aziendale. Non a caso Piantoni lo definisce un *ingresso con scelta iniziale traumatica*; 8) la questione è meno complessa se il giovane con studi scarsamente attinenti al business si inserisce in un'attività in cui prevale la tecnologia. In questo caso, infatti, si può pensare ad un iter formativo interno graduale, strutturato e completo, integrato con specifici corsi di formazione esterna, oppure, in alternativa, ad una significativa esperienza lavorativa in un'altra impresa. In entrambe le fattispecie, l'Autore parla di *ingresso modulare*; 9) infine, qualora il giovane si inserisca in un'azienda orientata al servizio ed abbia seguito studi completamente estranei al business, risulta determinante, anche in questo contesto, l'attitudine personale alla logica del servizio, eventualmente da perfezionare con specifici corsi di formazione. Si può pensare, quindi, ad un *ingresso rapido ma accompagnato da robusta formazione*.

Molti anni prima, Barnes ed Herschon (1976) prendono in esame due possibili strategie di inserimento dei figli nell'azienda di famiglia – la strategia di entrata di basso profilo e la strategia di entrata ritardata – e, per ognuna di esse, individuano i principali vantaggi e svantaggi (Tab. 2). La *low level entry strategy* prevede un inserimento graduale, avviato quando il successore è ancora molto giovane e gli studi sono ancora in corso. Si tratta di una scelta che predilige la conoscenza dell'azienda e l'acquisizione di esperienza nell'operatività che la caratterizza, ma che sottopone il successore al rischio di commettere errori che possono screditarlo agli occhi dei collaboratori, di sviluppare una visione dell'azienda limitata alla propria realtà, di essere troppo vincolato alla capacità e alla volontà del fondatore di trasferirgli le proprie conoscenze ed il proprio potere decisionale. All'opposto, con la *delayed entry strategy* il successore può entrare nell'azienda di famiglia soltanto dopo aver compiuto esperienze significative in altre organizzazioni. Questo tipo di strategia permette al giovane di maturare una visione di sé e del proprio ruolo al di fuori del condizionamento aziendale-familiare, di acquisire una formazione ampia, un forte senso della responsabilità ed una maggiore credibilità. Per contro il rischio, in questo caso, è quello di non conoscere a sufficienza l'azienda familiare, le sue caratteristiche e la sua cultura, ma anche di suscitare risentimento nei dipendenti qualora il successore realizzi un rapido percorso di carriera interna.

Tabella 2 – Le strategie di inserimento secondo Barnes ed Hershon: vantaggi e svantaggi

STRATEGIA DI ENTRATA DI BASSO PROFILO	
Vantaggi	Svantaggi
<p>Si acquisisce familiarità con il business e con i dipendenti.</p> <p>Si sviluppano competenze specifiche per il business.</p> <p>Il contatto con le altre persone impegnate nell'azienda favorisce l'accettazione e la conquista della credibilità.</p> <p>Si stabiliscono subito relazioni forti con i fondatori.</p>	<p>Nascono conflitti quando l'imprenditore ha difficoltà nel trasferire conoscenze e responsabilità al successore.</p> <p>Errori normali tendono ad essere visti come segnali di incompetenza.</p> <p>Si sviluppa una conoscenza limitata dell'ambiente.</p>
STRATEGIA DI ENTRATA RITARDATA	
Vantaggi	Svantaggi
<p>Le competenze del successore sono giudicate con maggiore oggettività.</p> <p>Si consente al successore di crescere e di sviluppare la fiducia in se stesso fuori dall'influenza della famiglia.</p> <p>Successi ottenuti all'esterno generano credibilità e favoriscono l'accettazione del successore come un manager competente.</p> <p>Si acquisisce una più ampia prospettiva sull'ambiente del business.</p>	<p>Non si acquisisce una conoscenza specifica della cultura e dei fattori critici di successo dell'azienda.</p> <p>Le abitudini di lavoro all'esterno possono essere in conflitto con quelle prevalenti nell'azienda di famiglia.</p> <p>Possono nascere risentimenti se il successore ha un percorso di carriera più rapido di dipendenti di lunga data.</p>

Fonte: Barnes ed Hershon, 1976.

Anche Corbetta (1996), nell'espone le sue considerazioni in merito alla programmazione del percorso formativo che il giovane dovrà svolgere prima del proprio ingresso nell'azienda di famiglia, evidenzia i vantaggi e gli svantaggi connessi ad un ingresso più o meno anticipato e – come illustrato dalla Tab. 3 – giunge sostanzialmente alle stesse conclusioni dei suoi precursori.

Tabella 3 – Elementi da considerare per valutare i tempi dell'ingresso del successore nell'impresa di famiglia secondo Corbetta

	Vantaggi collegati a...	Svantaggi collegati a...
... ingresso del giovane dopo esperienze di lavoro all'esterno.	<p>Indipendenza, autostima</p> <p>Conoscenza ampia</p> <p>Valutazione più obiettiva da parte dei familiari</p>	<p>Mancanza di esperienze specifiche</p> <p>Risentimento di altri dipendenti</p> <p>Abitudini e cultura diverse da quelle aziendali</p>
... ingresso del giovane al termine degli studi.	<p>Familiarità con tutti</p> <p>Conoscenza dettagliata</p>	<p>Perdita di credibilità</p> <p>Conoscenza troppo dettagliata</p> <p>Sottovalutazione da parte del padre</p>

Fonte: Corbetta, 1996.

2. Evidenze empiriche, possibili scenari, necessarie valutazioni

I principali contributi riscontrabili in letteratura si focalizzano su alcune variabili essenziali legate ai percorsi di inserimento: l'affinità degli studi con l'attività dell'impresa, l'ingresso nell'azienda di famiglia prima o dopo un'esperienza di lavoro presso un'altra organizzazione. Tuttavia, il problema non è riconducibile solamente a tali aspetti. La questione è più complessa e data dall'insieme di questi ed altri elementi che rendono la situazione non sempre così lineare: i figli possono decidere di abbandonare gli studi, di frequentare l'università e lavorare allo stesso tempo, così come l'imprenditore può "imporre" percorsi di carriera interna poco razionali o essere più o meno incline a trasmettere il proprio sapere e saper fare al giovane. Anche tutto questo influisce sull'inserimento del figlio, sulle difficoltà da fronteggiare e sulle potenzialità da sfruttare.

L'analisi del passaggio generazionale in 15 aziende familiari di piccole e medie dimensioni è stata l'occasione per esaminare anche i percorsi di inserimento seguiti dai successori e dagli eventuali altri figli e giovani congiunti dell'imprenditore, e quindi per verificare sul campo sia quanto *senior* e *junior* si trovano a gestire, sia l'applicazione delle indicazioni suggerite dagli studiosi.

La ricerca è stata svolta nelle Marche e in Emilia Romagna nel periodo Marzo 2005/Marzo 2007, mediante interviste di natura semi-strutturata, condotte con l'ausilio di una *checklist* ed approfondite con domande specifiche e conversazioni informali con i diversi referenti aziendali delle imprese familiari coinvolte. Per questa parte dell'indagine, sono state considerate le testimonianze di 8 successori (formalmente e sostanzialmente subentrati al posto di comando), 4 candidati al vertice e 8 figli di imprenditori impegnati in azienda a vario titolo, per un totale di 20 persone intervistate.

L'analisi complessiva delle esperienze incontrate ha suggerito l'elaborazione di uno schema interpretativo che, pur nella sua inevitabile semplificazione della realtà, permette di individuare cinque possibili percorsi di inserimento. A questo scopo, si sono prese in considerazione due variabili: la prima riguarda il momento in cui il figlio sceglie⁴ di entrare, ovvero la fase della vita in cui il giovane si trova quando inizia definitivamente a lavorare nell'azienda di famiglia; la seconda prende in considerazione l'iter esperienziale che il figlio ha maturato fino a quel momento. Dall'incrocio di

⁴ Dall'analisi sono esclusi i casi in cui la scelta di entrare nell'azienda di famiglia non è libera, ma "imposta" da eventi, spesso traumatici, improvvisi ed imprevedibili, che chiamano il giovane ad un immediato ingresso. Si tratta di una situazione trasversale ad ogni possibile percorso immaginabile e, data l'impossibilità di programmare e schematizzare circostanze inattese ed altamente variabili nelle singole realtà, si è deciso di focalizzare l'attenzione soltanto sui percorsi di inserimento deliberati.

queste due variabili scaturiscono cinque profili di inserimento dei successori: i tradizionalisti, i precoci, gli alternativi, i laureati, i consolidati. Nonostante l'astrazione, che ovviamente comporta la perdita delle eccezioni e delle peculiarità di ogni singolo caso e tralascia comunque alcuni elementi che possono condizionare gli specifici percorsi, l'approfondimento dei vari profili sembra utile a sintetizzare i punti di forza ed i punti di debolezza propri delle cinque possibili alternative.

Il percorso dei "tradizionalisti" (Tab. 4), più frequente di quanto si possa immaginare, è quello che inizia subito dopo aver conseguito il diploma (ma a volte anche prima, quando il giovane opta per un prematuro abbandono della scuola a favore di un immediato ingresso nell'azienda di famiglia). La scelta del nome nasce dal fatto che questo tipo di inserimento sembra in parte ricalcare le orme della prima generazione e dei suoi faticosi avvii. Il giovane, molto spesso attivamente coinvolto in azienda già dai 14 anni durante le vacanze estive tra un anno scolastico e l'altro, inizia a lavorarvi stabilmente – nella migliore delle ipotesi – non appena raggiunto il diploma, generalmente all'età di 19-20 anni. L'ingresso avviene dal basso (dal magazzino, dalla produzione, dal cantiere, ecc.) con mansioni prettamente operative, o meglio, ad elevata manualità ed è spesso l'avvio di una lunga "gavetta" in cui il figlio è destinato a vivere in prima persona tutte le principali fasi dell'attività aziendale. Così testimonia un giovane candidato al comando di un'azienda metalmeccanica: *"Da quando ho compiuto 14 anni ho lavorato qui durante la stagione estiva, poi ho cominciato subito a tempo pieno. Ho iniziato in officina, per tre anni ho fatto i turni a orario continuato, ho lavorato in tutti i reparti. Poi ho fatto per tre anni il caporeparto. Lo scorso anno, il nostro vecchio responsabile si è licenziato ed io ho preso il suo posto, perché ero l'unico ad avere un'esperienza di officina veramente poderosa e poi è un gradino che devo passare prima di arrivare eventualmente a questa poltrona, quella di mio padre. Ma la pratica dell'officina è stata essenziale: mi ha permesso, primo, di sapere cosa facciamo e come lo facciamo e, secondo, di stare in mezzo alle persone che lavorano con me. Ed oggi, il rispetto che mi portano, per il 90% è sicuramente dovuto al fatto che quando gli chiedo un sacrificio loro sanno che io so cosa gli chiedo. Da piccolo non mi hanno visto negli uffici, ma lavorare con loro e come uno di loro mantenere e pulire le macchine, spazzare per terra, caricare i camion, perché mio padre mi ha fatto entrare in azienda, ma non mi ha messo dietro la scrivania nella stanza dorata".*

Un percorso di questo tipo, in effetti, garantisce al successore una solida formazione dal punto di vista tecnico, permettendogli di conoscere l'operatività aziendale nei minimi dettagli e di stabilire un rapporto privilegiato con i dipendenti, acquisendo credibilità negli anni dal basso verso l'alto (cioè dagli operai al vertice). Tuttavia, soprattutto se reso esasperatamente lungo, tale percorso rischia di influire negativamente sulla motivazione del giovane e di rivelarsi carente sul piano delle conoscenze e delle capacità

gestionali, con risvolti negativi per l'azienda che corre il pericolo di ritrovarsi con un successore fiaccato dall'attesa, non adeguatamente preparato, troppo focalizzato sulla gestione operativa e poco orientato al futuro. Sarà opportuno, quindi, contenere la "gavetta" in tempi accettabili ed integrare questo tipo di formazione con corsi specifici, che permettano al giovane di consolidare ed ampliare le pratica conquistata, grazie all'esperienza sul campo, con competenze di taglio più manageriale. Anche l'imprenditore o un dirigente esperto possono rappresentare dei maestri fondamentali, purché persistenti nell'impegno ed effettivamente in grado di trasferire quella parte delle proprie conoscenze che può essere trasmessa attraverso l'affiancamento. In questo modo il successore può raggiungere la necessaria solidità professionale e maturare una visione dell'azienda progressivamente più ampia: inizia toccando con mano i problemi più operativi per poi imparare a leggerli e governarli in un quadro d'insieme. Purché, di pari passo, proceda la propensione alla delega da parte dell'imprenditore. Tuttavia, se all'inizio nel padre può prevalere l'entusiasmo di insegnare al figlio e di sentirsi il suo principale punto di riferimento, quando nel tempo il giovane comincia ad avere una propria visione dell'azienda, magari dissimile da quella del genitore, possono nascere momenti di contrasto. Il mutuo buon senso e l'onestà intellettuale reciproca hanno un ruolo essenziale in questa fase, affinché il lungo percorso intrapreso possa realmente permettere l'approdo del successore (che raramente avviene prima di 10-15 anni), laddove il figlio abbia nel tempo dimostrato la sua stoffa e trovato dentro di sé le giuste motivazioni per andare avanti.

Tabella 4 – Il percorso di inserimento dei "tradizionalisti": punti di forza e punti di debolezza

Il percorso dei "tradizionalisti"	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Profonda cognizione dell'operatività • Rapporto "privilegiato" con i dipendenti • Solide competenze tecniche • Credibilità guadagnata sul campo (<i>bottom-up</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze manageriali deboli • Lenta definizione del proprio ruolo • Tempi lunghi per acquisire una preparazione adeguata ed una visione globale dell'azienda • Rischio di demotivazione

I "precoci" (Tab. 5) hanno un compito arduo da assolvere: portare avanti studio e lavoro contemporaneamente. Le attese nei loro confronti sono molte e molto alte: devono dedicarsi all'università, possibilmente frequentando una facoltà inerente il loro futuro ruolo imprenditoriale, ed iniziare quanto prima a confrontarsi con la realtà aziendale, nella quale vengono inseriti intorno ai 21-23 anni, con incarichi inizialmente operativi e che diventano gradualmente più rilevanti. Alternare studio e lavoro presenta senz'altro aspetti positivi: permette di trovare un più rapido riscontro dei concetti appresi, di avere un contesto di riferimento concreto, di individua-

re più facilmente un adeguato equilibrio tra il mondo scientifico e il mondo aziendale, tra la cultura del sapere e la cultura del fare. Tuttavia, nonostante la maturità che i "precoci" dimostrano e la forza di volontà che infondono nel portare avanti questo percorso, conciliare i due ambiti, che richiedono entrambi solerzia, dedizione, costanza e tempo, si dimostra tutt'altro che facile nel medio-lungo periodo. E, soprattutto se il ruolo in azienda inizia negli anni ad essere gravoso in termini di impegno e responsabilità, il rischio è che lo studio ne risenta: inesorabilmente relegato ai ritagli di tempo alla pari di un diversivo, comporta un periodo più lungo per il conseguimento della laurea e momenti di affaticamento, sia fisico che mentale.

Racconta un giovane successore trentenne: *"Mentre studiavo all'università sono entrato in azienda come semplice impiegato per aiutare in ufficio e sostenere qua e là le diverse aree nelle loro necessità. Ma nel tempo il mio ruolo è cambiato ed il bisogno di stare in loco per il lavoro mi ha portato al trasferimento presso un'università più vicina. Oggi sono a metà del mio percorso di studi e con molta difficoltà, negli ultimi tempi, riesco ad aprire il libro, a trovare il momento, la forza e la concentrazione necessaria per studiare"*. È un percorso che va attentamente valutato per trarne il massimo beneficio e contenerne i rischi: tempi, obiettivi e priorità delle varie fasi devono essere in qualche modo definiti, così di dedicare la giusta attenzione sia allo studio che al lavoro, senza correre il pericolo di sovraccaricarsi troppo o di abbandonare uno dei due campi. Una buona programmazione, in questo senso, può permettere il raggiungimento di un'adeguata formazione del successore in 5-8 anni.

Tabella 5 – Il percorso di inserimento dei "precoci": punti di forza e punti di debolezza

Il percorso dei "precoci"	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Alternanza studio-lavoro • Motivazione e forza di volontà • Formazione ampia 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà di conciliare studio e lavoro • Tempi più lunghi per il completamento degli studi • Rischio di sovraccarico • Rischio di abbandono dell'università

Il percorso degli "alternativi" (Tab. 6) è quello dei figli che scelgono di proseguire gli studi dopo il diploma, ma che poi, per le circostanze più impreviste, decidono di interrompere il percorso universitario. Di fatto, spesso il problema sta a monte, ovvero nel non aver scelto liberamente il corso di laurea da frequentare, nell'essersi lasciati condizionare un po' troppo dalle aspettative e dai consigli della famiglia, nell'iniziare con scarsa motivazione, "così, tanto per provare". In ogni caso, oltre a ribadire ai padri l'opportunità di limitarsi a supportare i figli nel comprendere quali sono i loro reali interessi e capacità, ed ai figli l'importanza scegliere la propria strada con maturità e responsabilità, seguendo le proprie inclinazioni na-

turali, quando i giochi sono fatti non resta che cercare il lato positivo della situazione ed arginare le difficoltà emergenti.

In questi casi, anch'essi più frequenti rispetto alle attese, l'inserimento stabile in azienda non avviene dopo il diploma, né dopo la laurea, ma mediamente intorno ai 21-25 anni, a seguito di un periodo di tempo spesso significativo (anche di 3, 4, 5 anni) trascorso a volte in modo piuttosto irrequieto o comunque speso male. La scelta di impegnarsi nell'azienda di famiglia è spesso l'esito di un periodo familiare burrascoso, dovuto all'esperienza del percorso universitario che è andato diversamente da come tutti si aspettavano. Con queste premesse, la convivenza tra padre e figlio in azienda può non iniziare nel modo migliore e la gestione degli eventuali dissapori rischia di distogliere l'attenzione da tutto il resto: occorre ristabilire un equilibrio tra i due e, per il figlio, riguadagnare velocemente la fiducia della famiglia dimostrando impegno e responsabilità, così da ottenere il giusto appoggio del padre nel conquistare credibilità agli occhi di coloro che sono già in azienda da anni. Anche in questo caso il giovane inizia dal basso, ma più frequentemente con un ruolo intermedio (ad esempio, come assistente al capo area), per poi procedere gradualmente verso una formazione completa nel giro di 5-10 anni. Dall'indagine è emerso, peraltro, che gran parte di queste persone, poco propense allo studio, dimostrano invece in azienda una particolare energia, voglia di mettersi in gioco e forte motivazione ad andare avanti: *“A stare con le mani in mano dietro i libri non sono mai stato capace, era una noia per me, non avevo voglia”* – racconta un giovane imprenditore di terza generazione di un'impresa edile – *“Meglio andare a lavorare, mi sono detto, perché ho sempre preferito darmi da fare”*. Tuttavia, a distanza di anni dalla decisione di abbandonare gli studi, tutti hanno manifestato un certo rimpianto per non aver sfruttato appieno l'occasione di realizzare un percorso universitario concreto e completo. Molti hanno riscoperto il valore dello studio, decidendo di frequentare corsi specifici e documentandosi in proprio sui temi pertinenti il lavoro, cercando di affinare, in questo modo, la loro preparazione.

Tabella 6 – Il percorso di inserimento degli “alternativi”: punti di forza e punti di debolezza

Il percorso degli “alternativi”	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Forte orientamento all'operatività • Energia, motivazione e voglia di mettersi alla prova • Credibilità guadagnata sul campo (<i>up and down</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdita di tempo prezioso • Probabile necessità di recuperare fiducia in famiglia • Possibile maggiore difficoltà iniziale nell'ottenere credibilità in azienda • Tempi medio-lunghi per definire il proprio ruolo, acquisire una formazione completa ed una visione globale dell'azienda

L'inserimento definitivo dei "laureati" (Tab. 7) avviene tipicamente dopo il conseguimento del titolo, intorno all'età di 25 anni. Essi si concentrano prevalentemente sullo studio: possono avere contatti sporadici con l'azienda di famiglia, ma rimandano l'inserimento vero e proprio a dopo la laurea.

L'affinità tra il corso prescelto e il tipo di impresa può comportare percorsi ed atteggiamenti profondamente diversi.

Chi ha conseguito una laurea non attinente al ruolo che è chiamato a ricoprire in azienda, ha compiuto due scelte coraggiose, ancor più se assunte in qualità di candidato successore: prediligere i propri interessi, anche se non coincidono con quanto sarebbe stato utile per il futuro inserimento nell'impresa; decidere di impegnarsi nell'azienda di famiglia senza lasciarsi intimorire dal divario creato tra le competenze possedute e le competenze richieste. Si tratta, in questo senso, di "laureati audaci", in genere giovani consapevoli della necessità di integrare la propria preparazione con un lungo periodo di esperienza, di affiancare l'imprenditore nella sua attività, di trovare validi collaboratori che possano coadiuvarlo per compensare le lacune di una formazione avulsa dal lavoro svolto. Ma spesso sono anche persone profondamente legate all'azienda di famiglia e che, proprio in questo attaccamento, trovano la motivazione per impegnarsi a superare l'iniziale inevitabile senso di smarrimento. "Mi sono laureata in lingue orientali" racconta un'imprenditrice di terza generazione proprietaria di una struttura alberghiera "Nel 2001, per vicissitudini familiari, ho iniziato ad affiancare mia madre nella gestione dell'attività che da qualche anno seguo in prima persona. Ho fatto tanti errori all'inizio, dai più banali ai più gravi, e tuttora sono tante le competenze che so di non avere. Ma, forte dell'attaccamento che sento verso questa struttura e verso ciò che essa rappresenta per me, ho deciso di andare avanti, cercando di imparare da mia madre quanto ho potuto e poi scegliendo i collaboratori che oggi mi supportano in tutti gli aspetti che non padroneggio: dal marketing all'informatica, dalla comunicazione alla finanza". Peraltro, va ricordato che qualsiasi esperienza universitaria, se affrontata in modo responsabile, garantisce l'apprendimento di un metodo, che si rivela in ogni caso funzionale all'esercizio del ruolo imprenditoriale.

Differente, e molto più frequente nelle realtà analizzate, è il caso dei "laureati ad hoc", cioè di coloro che consapevolmente hanno scelto un percorso di studi specifico, nell'ottica di entrare nell'impresa di famiglia. Qui la questione si fa delicata, soprattutto se il figlio ha investito tanto nel conseguimento della laurea ed arriva in azienda aspettandosi moltissimo e in breve tempo. In questo caso è essenziale che il padre dimostri cautela, non pensando che il figlio esca dall'università pronto ad assumere grandi incarichi di responsabilità e, dall'altra parte, che il figlio abbia ancora un po' di pazienza nell'aspettare ed umiltà nel continuare ad apprendere. Un imprenditore fondatore di una piccola azienda metalmeccanica nota effica-

cemente: *“Io distinguo i giovani in spugne e vetri: le spugne assimilano ogni insegnamento che gli dai e li vedi crescere; a quelli che sono come il vetro può mettere addosso qualsiasi cosa, tanto gli scivola via. Molti ragazzi, perché si sono laureati, partono in quarta senza guardarsi intorno. Anche mia figlia è laureata, con 110 e lode, ma fa la fotocopia se occorre. Perché quando uno inizia ci vuole comunque un po' di umiltà e veramente voglia di imparare”*. In effetti, alcuni intervistati, a distanza di anni dal loro ingresso in azienda dopo la laurea, ammettono che in questa fase è facile cadere in un duplice errore: 1) voler essere subito in prima linea *“perché – racconta l'imprenditore di seconda generazione di un'impresa del mobile – quando entri hai questa voglia di emergere subito, di prendere decisioni, ma il rischio di sbagliare e di suscitare il commento ironico di chi lavora in azienda da tanto tempo è altissimo”*; 2) pensare che tutto quanto appreso sui libri possa essere liberamente adottato nella prassi aziendale. Ma se è vero che l'università molto insegna, è altrettanto vero che l'esperienza è una maestra della quale non si può fare a meno, così come asserisce un giovane candidato successore di una media azienda metalmeccanica: *“Bisogna tracciare una linea con il passato ed entrare in azienda “nudi”: il passato ti ha dato gli strumenti, ora bisogna saperli applicare. L'università mi ha consegnato la squadra e il righello, ora devo imparare a disegnare. Non posso entrare in azienda dicendo “Io so disegnare!”. Io ho gli strumenti per farlo, ma sono qui per imparare ad usarli”*. È bene, quindi, considerare la laurea non il punto di arrivo, ma il punto di partenza, perché la credibilità si guadagna sempre sul campo e non con i titoli di studio. L'inserimento definitivo in azienda segnerà l'avvio di un percorso in cui c'è ancora molto da apprendere: occorre conoscere il proprio ruolo, l'azienda in tutti i suoi dettagli e nella sua complessità, “respirare” le abitudini e la cultura dell'organizzazione, imparare ad applicare e contestualizzare il metodo e gli strumenti acquisiti, tenendo ben presenti le peculiarità dell'impresa e gli equilibri interni preesistenti. Aspetto, quest'ultimo, da non sottovalutare, perché grande supporto può arrivare alla crescita del successore da una persona d'esperienza che è in azienda da molti anni, ma anche molte difficoltà se questa ha un ruolo gestionale significativo e si sente “a rischio”, se teme di essere messa da parte o scavalcata e/o fa fatica ad accogliere lo slancio innovativo che può venire dalla generazione emergente, ad esempio in fatto di nuove tecnologie.

In conclusione, per i “laureati ad hoc” il percorso auspicabile è efficacemente sintetizzato nel suggerimento di un imprenditore di seconda generazione: *“Il consiglio che posso dare, per l'esperienza che ho vissuto, è stare assolutamente nell'ombra per i primi 2-3 anni, avendo la capacità e l'umiltà di svolgere solo lavori marginali, ma nel frattempo immagazzinare più informazioni possibili, assorbire. Il passo successivo è diventare responsabile di una funzione e della stessa decidere tutto. Certo puoi chiedere un consiglio, però tu devi decidere. Bisogna partire da qualcosa di piccolo, perché ogni persona può, anzi, deve sbagliare. Ma così eventuali errori non rischiano di destabilizzare l'azienda e nel frattempo danno*

modo al padre di valutare il figlio in base ai risultati raggiunti e alla sua capacità di organizzare il lavoro, di dirigere le persone, di saper scegliere i nuovi dipendenti e così via. Pian piano si può passare alla presa delle decisioni strategiche, fino ad arrivare a gestire l'azienda nel suo insieme". Ovviamente non si tratta dell'unica via percorribile, poiché molto dipende dalla struttura dell'azienda e dalle sue dimensioni, ma ci sono alcuni punti di riferimento che sarà sempre utile tenere presenti: determinazione, ma soprattutto pazienza, umiltà e gradualità sono le parole d'ordine da ricordare per un giovane laureato che entra nell'azienda di famiglia. Queste premesse, se accompagnate da buoni risultati e da una giusta sensibilità da parte del genitore, possono portare il figlio a raggiungere la preparazione necessaria a ricoprire il ruolo imprenditoriale in 4-8 anni.

Tabella 7 – Il percorso di inserimento dei "laureati": punti di forza e punti di debolezza

Il percorso dei "laureati audaci"	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione di un metodo • Maggiore consapevolezza dei limiti della propria formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziale senso di smarrimento • Poche competenze immediatamente spendibili • Necessità di un lungo periodo di esperienza in azienda • Tempi lunghi per l'acquisizione di una formazione idonea al ruolo di successore
Il percorso dei "laureati ad hoc"	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione di metodo e strumenti • Maggiore fiducia da parte dei familiari • Tempi medi per una formazione completa, la definizione del ruolo ed una visione globale dell'azienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di esperienza sul campo • Possibili aspettative errate o troppo elevate da parte del giovane • Possibili ostilità, risentimento e critiche dei dipendenti e dei collaboratori

Il percorso dei "consolidati" (Tab. 8) è quello più strutturato e ponderato, ma anche il meno frequente, relativo ai figli che, dopo la laurea, decidono di rafforzare la propria formazione con un'esperienza di lavoro come dipendenti presso un'altra azienda italiana o estera. Un'esperienza che, seppur non strettamente connessa al ruolo che il figlio sarà chiamato a svolgere nel *family business*, sia significativa nel tempo, cioè della durata di almeno sei mesi/un anno, e concreta nel contenuto, ovvero che permetta alla persona di misurare realmente le proprie capacità. Certo è inevitabile rinviare ancora l'inserimento nell'azienda di famiglia, ma si tratta comunque di un'alternativa premiante, i cui vantaggi, precedentemente evidenziati, sono di seguito richiamati: consente di ampliare e strutturare la propria formazione, di maturare una visione più ampia e realistica del contesto aziendale, di conquistare maggiore credibilità, di vivere la situazione del lavoratore

dipendente per poi svolgere più consapevolmente il proprio futuro ruolo di leader. Questo tipo di percorso permette, inoltre, una più agevole ed obiettiva valutazione da parte del genitore, che ha modo di osservare le capacità del figlio in un contesto separato dall'azienda di famiglia e di confrontarsi con altri soggetti su questo aspetto.

I "consolidati" entrano definitivamente in azienda intorno ai 27-30 anni e di solito acquisiscono immediatamente, o nell'arco di poco tempo, un ruolo dirigenziale nell'ambito di una funzione: da loro ci si aspetta che inizino presto ad assumersi le proprie responsabilità, o quantomeno a concepire che tipo di impegno, pressione e problemi gravano sull'imprenditore, e che la loro visione dell'azienda si allarghi rapidamente.

Certo, mancano di pratica specifica sul campo e non conoscono ancora la propria azienda nel dettaglio. Per questo l'imprenditore spesso sceglie di affiancarli a personaggi di grande esperienza, che rappresentano un significativo punto di riferimento per la loro crescita, e/o da persone che hanno competenze tecniche peculiari che vanno rapidamente ad integrare la formazione del figlio sugli aspetti più tipici della propria realtà aziendale. D'altro canto, i giovani incontrati si sono dimostrati profondamente consapevoli dell'importanza del supporto di queste persone e della necessità di impostare con loro un rapporto di sincera collaborazione, come testimonia il figlio di un imprenditore in azienda da circa un anno: *"Io qui dentro sono quello che ancora, il più delle volte, chiede perché non sa. Sono il primo ad ammettere che l'esperienza sul campo non ce l'ho io, ma gli uomini che da trent'anni lavorano qui. La nostra azienda sono loro, queste 5-6 persone "nate" qua dentro, loro sono il nostro tesoro. Li ho sempre considerati come dei maestri e sono sempre pronto a chiedere e ad imparare"*. La loro è una credibilità conquistata a partire dall'alto, cioè dimostrando non tanto di saper fare concretamente toccando con mano tutti i processi operativi, quanto di conoscere l'azienda nei suoi dettagli e nel suo insieme e di saper essere un leader capace e plausibile agli occhi dei dipendenti.

In sostanza, coloro che hanno intrapreso questo tipo di percorso ne testimoniano la particolare validità: sono più consapevoli della necessità di continuare ad imparare, soprattutto per quanto riguarda la specificità della propria azienda; dimostrano di avere una visione matura e realistica della complessità aziendale; sono capaci di capire più rapidamente e in modo più obiettivo i molteplici risvolti del rapporto padre-figlio e come questi possono impattare sulla loro convivenza in azienda; sono in grado di entrare rapidamente nel proprio ruolo e di apprendere più velocemente quali leve manovrare e in che direzione per continuare a garantire il successo dell'impresa.

Tabella 8 – Il percorso di inserimento dei “consolidati”: punti di forza e punti di debolezza

Il percorso dei “consolidati”	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">• Solida preparazione• Maggiore credibilità• Visione ampia, matura e realistica dell'azienda• Maggiore consapevolezza del proprio ruolo• Rapido inserimento• Giudizio più obiettivo delle capacità del figlio da parte del genitore• Considerazione più equanime del rapporto padre-figlio da parte del giovane	<ul style="list-style-type: none">• Mancanza di esperienza specifica (nell'azienda di famiglia)• Conoscenza dell'azienda poco dettagliata

È ovvio che i percorsi di inserimento dei figli nell'azienda di famiglia quasi mai sono così lineari: capita spesso, ad esempio, che l'ingresso avvenga in un qualsiasi momento del processo formativo del ragazzo, in concomitanza con l'uscita di scena (per dimissioni o pensionamento) di una persona chiave che egli è chiamato a sostituire; così come non è inusuale che, magari al termine di un brillante trascorso universitario, il giovane neolaureato faccia il suo insindacabile accesso senza che ci sia effettivo bisogno della sua professionalità e se ne stia lì, senza un ruolo preciso né tanto meno un obiettivo da raggiungere.

Tuttavia, a prescindere da qualsiasi strada si decida di percorrere, va ricordato che l'inserimento nell'azienda di famiglia deve essere, per il figlio, una opportunità da considerare e non un inevitabile destino, né un ovvio ripiego, perché non esiste eredità imposta o dovuta nel mondo imprenditoriale. Altrettanto importante è comprendere che l'ingresso in azienda non rappresenta la meta, ma il principio di un percorso in cui è sempre opportuno procedere gradualmente, non dare nulla per saputo e, quindi, essere pronti a continuare ad apprendere, anche quando alle spalle si ha un eccellente iter universitario. Infine, la programmazione del percorso di inserimento andrà sempre valutata nel quadro del più ampio disegno strategico dell'azienda nel suo complesso.

3. Conclusioni

Lo schema interpretativo proposto ha permesso di rilevare vantaggi e svantaggi delle cinque alternative individuate e posto in evidenza che i percorsi di inserimento possono essere molto dissimili tra loro, per tempi necessari, risorse investite, carico emotivo, mentale e fisico.

Il percorso dei “consolidati” appare senz'altro il più completo ma, nonostante le esortazioni della letteratura, risulta ancora scarsamente praticato; quello dei “laureati” può dimostrarsi più che mai in salita per gli “au-

daci" oppure, nel caso dei laureati "ad hoc", presentare particolari insidie delle quali occorre essere consapevoli; la situazione degli "alternativi" non è ovviamente un percorso consigliato, ma può essere valutato come una sorta di imprevisto da tenere in conto, insieme alle relative possibili conseguenze; la via dei "precoci" è una scelta che va attentamente esaminata per contenere i rischi potenziali e conseguire con efficienza ed efficacia gli ambiziosi obiettivi; il percorso dei "tradizionalisti" suona ad oggi quasi anacronistico e va comunque considerato che è sempre più difficile fare a meno dell'istruzione e della formazione, anche nell'attività imprenditoriale più semplice.

Tale classificazione è senz'altro non esaustiva di una realtà varia e complessa. Tuttavia, si è voluto offrire una rappresentazione più articolata delle situazioni che giovani ed imprenditori possono comunemente vivere, una schematizzazione che prenda contemporaneamente in considerazione le diverse variabili che rivestono un ruolo centrale nella determinazione dei singoli percorsi.

Sarebbe opportuno che padri e figli, nel ponderare le varie possibilità, prendessero consapevolezza di tutte queste dimensioni. Ma probabilmente, il cuore del problema è riconducibile proprio al fatto che, soprattutto nelle aziende di piccole e medie dimensioni, raramente certi percorsi sono il frutto di un ponderato disegno di medio-lungo periodo: a volte l'istruzione è considerata un "vezzo" che non è il caso di concedersi di fronte all'attività incombente dell'azienda; in altre situazioni non esiste una scansione del tempo predefinita che ponga dei limiti al protrarsi degli studi o della "gavetta"; in azienda non sempre sono chiari i ruoli, gli obiettivi delle fasi di crescita o i risultati attesi; l'apprendimento è lasciato alla buona volontà del giovane di assimilare quanto più possibile, alla capacità del padre di trasmettergli quel che può (o di affiancargli qualcun altro in grado di farlo crescere) e alla sua lungimiranza nel lasciargli progressivamente adeguati spazi di manovra nell'ambito dei quali mettersi alla prova.

Il percorso di formazione esterna ed interna del successore è, invece, un cammino che va orientato per avere maggiori garanzie di successo, vagliando i pro ed i contro delle alternative possibili e magari definendo metodi, tempi, ruoli, obiettivi e risultati attesi dalle tappe susseguenti del percorso di crescita, affinché questi ultimi possano essere efficacemente conseguiti. Certo non è facile stabilire a priori un iter di questo tipo, ma la programmazione del percorso di inserimento del figlio nell'azienda di famiglia – magari affrontata ponendosi secondo quella "ottica di processo" di cui si è inizialmente parlato – resta un presupposto fondamentale per la buona riuscita del passaggio generazionale.

Bibliografia

Armal (a cura di) (2003), *Il passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese nelle Marche*, Progetto di Ricerca (ARMAL – Agenzia Regionale Marche Lavoro, Università Politecnica della Marche).

Barach J. (1988), "Entry of the next generation: strategic challenge for family business", *Journal of Small Business Management*, aprile.

Barnes L.B., Hershon S.A. (1976), "Transferring power in family business", *Harvard Business Review*, luglio-agosto.

Bertella V. (1995), *La pianificazione del ricambio generazionale nelle imprese familiari*, Cedam, Padova.

Chiesa V., De Massis A., Pasi M.L. (2007), "Gestire la successione nei family business: analisi di alcuni casi italiani", *Piccola impresa/Small business*, n. 1.

Compagno C., Cagnina M.R. (2004), *CRES-Imprenderò – Mappatura e dimensionamento del fenomeno della successione generazionale nel Friuli Venezia Giulia*, Progetto di Ricerca (Centro Regionale Servizi per la Piccola e Media Industria – Progetto *Imprenderò* della Regione Friuli Venezia Giulia).

Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

Corbetta G. (1996), "La gestione strategica del passaggio generazionale", *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 1.

Davis P.S., Harveston P.D. (1998), "The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n. 3.

Favotto F. (a cura di) (2002), *Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo*, Rapporto di Ricerca (Gruppo Giovani Imprenditori di Unindustria Padova, Facoltà di Economia di Padova).

McGirven C. (1978), "The dynamics of management succession", *Management Decision*, vol. 16, n. 1. Traduzione italiana in *Problemi di gestione*, 1979, n. 1.

Piantoni G. (1990), *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas, Milano.

Vergani A. (2003), *Imprenditore nato*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli, Milano.

Riassunto

Questo lavoro propone una riflessione ampia e strutturata sui possibili percorsi di inserimento del successore nelle aziende familiari di piccole e medie dimensioni. Lo studio di quindici casi aziendali ha suggerito l'elaborazione di uno schema interpretativo che ha permesso di individuare cinque possibili profili di inserimento (i tradizionalisti, i precoci, gli alternativi, i laureati, i consolidati) e di offrire, per ognuno di essi, una valutazione dei principali vantaggi e svantaggi.

Abstract

This paper proposes a reflection on the possible introduction ways of successor in small and middle family firms. The study of fifteen business cases has suggested the elaboration of an interpretative scheme that has allowed to individualize five possible introduction profiles (traditionalists, precocious, alternative, graduates, consolidated) and to offer, for each of them, an evaluation of principal advantages and disadvantages.

Jel Classification: M 10

Parole chiave (Key words): PMI familiari, passaggio generazionale, inserimento successore (Family business, Successor introduction).