

CASE STUDY

GENERAZIONI A CONFRONTO IN UN'AZIENDA DI SUCCESSO: QUANDO LA SOLIDITÀ VIENE DALLA FAMIGLIA. IL CASO DELLA L.A.M. S.R.L.

di *Francesca Maria Cesaroni*

Premessa

Le impressioni più immediate che si ricevono incontrando e conversando con Teresa Mancini riguardano la sua disponibilità al dialogo e la sua serenità, testimoniata da un costante e cordiale sorriso che le illumina il volto.

Parlando con Teresa, ed inoltrandosi nel racconto delle vicende della L.A.M., l'azienda della sua famiglia, si comprende poi che non si tratta di un sorriso solo di facciata, ma che esso riflette una serenità reale e profonda, che contraddistingue anche il suo modo di portare avanti l'esperienza imprenditoriale, attualmente vissuta al fianco dei genitori, i fondatori dell'azienda, e del fratello minore Roberto, il quale, assieme a Teresa, personifica il futuro della L.A.M.

Il racconto di Teresa conferma le prime impressioni e fornisce il ritratto di un'azienda solida, gestita da un altrettanto solido gruppo familiare, che, dopo aver superato con successo le fasi della creazione e dello sviluppo dell'impresa, si dimostra ora preparato ad affrontare il prossimo passaggio generazionale e a dare continuità all'attività di famiglia.

La L.A.M. si presenta dunque ai nostri giorni come un esempio di serena e proficua convivenza tra due generazioni, saldamente unite da affetti profondi e coese nell'identificare nell'azienda di famiglia un bene comune, la cui tutela continuamente ispira la ricerca della collaborazione e dell'armonia e diviene una priorità che aiuta a smussare gli angoli e a sanare gli attriti, inevitabilmente presenti, come in ogni azienda e in ogni nucleo familiare, anche alla L.A.M.

1. L'azienda e la sua storia

L'esperienza imprenditoriale della famiglia comincia a Torino nel 1963, per iniziativa del Sig. Mancini, il quale apre, assieme alla moglie, l'Officina

Meccanica Mancini, dedita alla produzione di particolari meccanici di precisione, di stampi e di attrezzature meccaniche. Nei suoi primi anni di vita l'azienda assume un profilo prevalentemente artigianale, ciò che non le impedisce di realizzare prodotti di elevata qualità e di annoverare nel suo parco clienti, oltre ad una serie di piccole aziende industriali localizzate nel torinese, anche aziende di grosso calibro come la Fiat, con cui peraltro la L.A.M. è riuscita nel tempo a costruire un rapporto solido e duraturo, che perdura dopo oltre quarant'anni e che coinvolge tutte le varie sezioni del gruppo: Fiat Auto, Avio, Fiat Sperimentazione, oltre a Magneti Marelli, FMA, Iveco, New Holland, Sevel, Elasis.

Proprio la cura nella costruzione del prodotto e l'attenzione alla gestione dei rapporti con i clienti, unite alla localizzazione in un'area geografica che in quel periodo si caratterizzava per un vivace fermento industriale e per la presenza di numerose imprese operanti nel settore della meccanica, possono spiegare il successo ed il rapido sviluppo dell'azienda: per far fronte al sempre crescente numero di richieste, nel volgere di pochi anni il Sig. Mancini incrementa l'organico di 10 unità e nel 1969 assegna all'azienda la sua attuale denominazione, L.A.M. s.r.l. (Lavorazioni Attrezzature Meccaniche), la cui proprietà viene condivisa con la moglie, che da sempre lo coadiuva nello svolgimento delle attività amministrative.

Il continuo aumento della domanda di prodotti specifici per l'industria, specie da parte di quelle aziende che promuovono l'automazione dei processi produttivi, spinge la L.A.M. ad orientare la sua attività verso la costruzione di applicativi per processi automatizzati.

Nel 1970 il fondatore decide di tornare a Fano, nella sua terra d'origine, e di aprire qui un nuovo stabilimento produttivo, successivamente ampliato nel 1974. Pur rimanendo aperta la sede torinese, che impiega attualmente circa 15 dipendenti, quello di Fano diviene lo stabilimento di produzione principale e il business, oltre ad accrescersi in termini di fatturato, si allarga anche in senso geografico, espandendosi su tutto il territorio nazionale.

Anche il portafoglio clienti della L.A.M. si arricchisce di nomi noti e importanti, che si fanno portatori di richieste sempre più evolute. Fanno parte di questo portafoglio, oltre a quelle già citate, anche aziende come Ferrari, Comau, Trenitalia, Lombardini Motori, Graziano Trasmissioni e, all'estero, Teksid e Fiat Auto Poland. Diventa, di conseguenza, sempre più critica la gestione della relazione con il cliente industriale, le cui richieste devono essere soddisfatte con soluzioni tecnologiche di alta qualità e rispondenti a specifiche esigenze produttive, soluzioni che devono essere progettate su misura, attraverso un processo che richiede l'impegno congiunto e la collaborazione sia dell'azienda cliente che di quella fornitrice.

Sono esigenze a cui la L.A.M. ha saputo rispondere senza problemi, in un percorso, quello compiuto sino a questo momento, lastricato di successi ma, nello stesso tempo, denso di sfide, sia sul fronte interno, con le

continue spinte verso il miglioramento e l'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi, sia sul fronte esterno, con la continua esigenza di sorvegliare il mercato e di mettere in primo piano la gestione delle relazioni con i clienti.

Si tratta comunque di sfide che la L.A.M. ha saputo gestire efficacemente, dimostrandosi abile nell'assecondare le evoluzioni del mercato e aggiornando costantemente il proprio know-how tecnologico, vera risorsa chiave che l'azienda utilizza per fornire ai propri clienti le migliori soluzioni ed i più efficaci servizi. Il risultato di tale impegno è un portafoglio prodotti che si è continuamente arricchito di soluzioni tecnologicamente più avanzate, da alcuni anni destinate non più soltanto al settore dei trasporti, ma anche all'industria tessile.

L'attuale produzione della L.A.M., che occupa complessivamente circa 80 dipendenti, riguarda applicazioni di automazione molto avanzata ed il mercato di riferimento è costituito per l'85-90% dal settore automotive e per il restante 10-15% dai settori aeronautica e aerospaziale.

Al momento due sono i principali campi di applicazione dei prodotti realizzati: quello della produzione in grande serie (linee e macchinari di lavorazione, movimentazione e montaggio robotizzato, unità di saldatura, macchine circolari da maglieria destinate all'industria tessile, ecc.) e quello della sperimentazione e del collaudo dei prodotti finiti (es. banchi di prova e cabine di rodaggio motori).

Nel 2003 la L.A.M. ha accolto la nuova sfida della globalizzazione ed ha aperto due filiali commerciali: una in India, a Kolkata, ed una in Cina, a Shanghai, dando così avvio ad una nuova fase di espansione e di sviluppo, che l'ha portata ad estendere su scala internazionale il suo mercato di riferimento.

Dopo oltre 40 anni di attività, il bilancio della L.A.M. può dunque essere giudicato sicuramente positivo e altrettanto positive sono le prospettive per il futuro. Tra le sfide che a breve l'azienda sarà chiamata ad affrontare, c'è quella del passaggio generazionale, con i figli del Sig. Mancini che da più di 15 anni sono entrati in azienda ed hanno ormai maturato conoscenze e competenze adeguate rispetto al ruolo imprenditoriale che potrebbero, entro breve tempo, essere chiamati a svolgere.

2. L'ingresso della generazione emergente ed i problemi della convivenza

Il passaggio generazionale non può essere identificato come un momento preciso e "istantaneo" all'interno della vita dell'azienda: si tratta invece di un percorso lungo, che va accuratamente gestito, attendendo pazientemente che tutte le componenti coinvolte raggiungano il necessario livello di preparazione. E' proprio quello che sta avvenendo alla L.A.M., in cui tale percorso si sta svolgendo lentamente e gradualmente, ma con la fer-

ma consapevolezza, da parte di tutti i protagonisti coinvolti, che quello del passaggio generazionale rappresenta un banco di prova cruciale per verificare la solidità dell'azienda e per aprirle le porte di una nuova fase di ulteriore sviluppo e di rinnovamento.

Il passaggio generazionale vero e proprio non si è ancora realizzato alla L.A.M. e al momento non è stato ancora ufficialmente identificata la persona che indosserà le vesti del nuovo leader. Ma questo non significa che l'azienda, e tutto il nucleo familiare, non siano consapevoli dell'importanza di questo passaggio e non si stiano preparando affinché il cambiamento della leadership avvenga senza "traumi", sia per l'azienda, che per tutte le persone coinvolte.

La generazione emergente è composta da Teresa Mancini e da suo fratello Roberto, più giovane di due anni.

L'ingresso di Teresa nell'azienda di famiglia è avvenuto verso la fine degli anni Ottanta e circa quattro anni dopo anche Roberto è stato coinvolto nell'attività imprenditoriale. Per i due fratelli è stato concordato un percorso formativo tutto interno all'azienda di famiglia, progettato con l'obiettivo di far acquisire ai due junior una conoscenza completa dell'azienda, di tutte le sue aree e di tutti i suoi processi.

Il percorso di formazione di Teresa inizia nell'area amministrativa, dove si occupa di contabilità e di gestione dei rapporti con clienti e fornitori. Successivamente Teresa si dedica al controllo di gestione, per spostarsi poi nell'area commerciale e del marketing, in cui si impegna anche nello svolgimento di analisi della concorrenza e di ricerche di mercato e si occupa di immagine e pubblicità. Differenti sono invece le tappe del percorso intrapreso dal fratello Roberto, che l'ha portato attualmente ad occuparsi della gestione commerciale e ad affiancare il padre nella gestione dei rapporti con fornitori e clienti. Nel tempo è riuscito ad instaurare con tutti un rapporto solido e personalizzato e, soprattutto, ha fatto in modo che il loro rapporto con l'azienda venisse svincolato dalla figura del fondatore, fino a poco tempo fa unico interlocutore verso i terzi: sebbene resti ancora il padre il soggetto principale di riferimento, il figlio si è gradualmente conquistato un ruolo di rilievo e, anche nei confronti dei clienti e dei fornitori più importanti, ha saputo affermarsi come interlocutore autorevole e rappresentativo. Teresa, invece, è attualmente responsabile dell'organizzazione aziendale e della gestione delle risorse umane: un ruolo, più vicino alla sua indole ed ai suoi interessi, che ha saputo gradualmente ritagliarsi all'interno dell'azienda e che svolge con passione e con dedizione continua, nella consapevolezza della sua importanza e della sua criticità. La stessa Teresa riconosce la delicatezza della sua funzione e, nello stesso tempo, apprezza l'importante contributo che l'attuale ruolo sicuramente può dare al consolidamento del suo percorso di formazione imprenditoriale: è proprio in questa veste, infatti, che Teresa è riuscita ad entrare in diretto contatto con

tutti i dipendenti dell'azienda, a conoscerne sensibilità, esigenze e aspirazioni e ad acquisire crescente credibilità ai loro occhi come interlocutore dell'azienda, così da legittimare il suo ruolo di punto di riferimento aziendale, accanto a quello, comunque indiscusso, del padre e della madre, la quale ricopre da anni un ruolo chiave in azienda, occupandosi di amministrazione e finanza.

Con i due figli impiegati in ruoli centrali nella gestione, la L.A.M. si trova dunque attualmente a vivere una fase di convivenza generazionale, nell'attesa che il testimone venga definitivamente passato ai successori. E' una fase che da costoro è vissuta con disponibilità all'attesa e sempre nel segno del riconoscimento dell'autorevolezza del fondatore e del rispetto per la sua persona e le sue idee. Nel contempo c'è, da parte degli stessi successori, la consapevolezza dell'importanza del percorso che stanno vivendo, un percorso che continuamente arricchisce le loro competenze ed aumenta la loro padronanza dell'azienda, dei suoi problemi e della sua complessità, in attesa che le condizioni consentano di rendere concrete le potenzialità acquisite.

Non viene peraltro nascosta la presenza, accanto a questo atteggiamento di disponibilità e di rispetto, di una leggera impazienza nei riguardi di una condizione che li costringe talvolta a *"mordere il freno"* e a contenere la voglia di emergere e di dare un'impronta più personale alla gestione dell'azienda, desiderio quest'ultimo che aumenta con il passare del tempo e con il perdurare di un processo di apprendimento e di crescita professionale che ha ormai consentito ai successori di maturare un ricco bagaglio di esperienze e di capacità. Si riconosce dunque al fondatore il ruolo di perno fondamentale dell'azienda e non viene messo in discussione il suo diritto a definire le linee strategiche dell'azienda, ma nello stesso tempo non può essere celata una certa sensazione di incompletezza, propria di chi si trova talvolta a vivere la condizione dell'*"eterna promessa che non entra mai in gioco"*.

Occasioni di contrasto e momenti di conflittualità non mancano dunque neanche alla L.A.M., dove talvolta si vive una condizione di *"pace apparente"*, dietro la quale si celano punti di vista differenti e divergenze di pensiero circa la conduzione dell'azienda, le sue strategie ed il suo futuro. Ma si tratta di tensioni che trovano proprio nell'elemento familiare il loro momento di ricomposizione, poiché il rapporto di parentela e la solidità degli affetti agiscono come fattori di accelerazione, che rendono più veloce e più agevole il riavvicinamento tra i membri della famiglia, dopo momenti di discussione o di confronto acceso.

D'altra parte, come osserva Teresa, *"è impensabile riuscire ad essere soci o collaboratori dal lunedì al venerdì e padri e figli il sabato e la domenica"*, così come è inevitabile che i contrasti che sorgono in azienda finiscano per estendersi anche al clima familiare. E' proprio l'unione della famiglia, tuttavia, che favorisce il risolversi di queste tensioni, nella consapevolezza, da tutti con-

divisa, che *“pur essendoci degli scontri, a volte anche piuttosto pesanti al suo interno, la nostra è sempre una famiglia unita”*.

Il terreno su cui sorgono le principali occasioni di scontro tra padre e figli è quello dell'introduzione di cambiamenti e innovazioni. E' proprio in queste circostanze, infatti, che si palesano le più profonde ragioni di contrasto tra due generazioni, inevitabilmente portatrici di visioni differenti riguardo al modo di condurre l'azienda ed ai percorsi da intraprendere per il suo futuro: la prima generazione, naturalmente più conservatrice, portata a difendere le scelte passate e spesso a vivere con sofferenza ogni proposta di cambiamento, poiché percepita come segnale di critica, come *“accusa”* di superamento delle proprie idee e come tentativo di mettere in discussione la sua leadership; la seconda generazione, invece, più pervasa da spirito innovativo, che tenta, attraverso la proposta di cambiamenti e di soluzioni alternative, di dare il proprio apporto al miglioramento ed allo sviluppo dell'azienda e, nello stesso tempo, cerca di dimostrare le competenze acquisite e di esprimere il proprio potenziale, spesso costretto a rimanere silente.

Alla L.A.M., tuttavia, tali divergenze non hanno impedito alla generazione emergente di apportare alcuni significativi cambiamenti, introdotti talvolta con fatica, ma con l'intelligenza di chi capisce la necessità di agire gradualmente e di sforzarsi per comprendere le ragioni delle resistenze del fondatore.

E' questo l'atteggiamento che ha consentito a Teresa di apportare importanti innovazioni nell'organizzazione e nella gestione delle risorse umane, prima del suo ingresso affrontate con un approccio esclusivamente amministrativo – in cui prevaleva la gestione di paghe, contributi, ferie, ecc. – ed ora concepite invece in chiave strategica.

Il punto di partenza di questo processo di rinnovamento è stato proprio il riconoscimento del ruolo fondamentale delle risorse umane, concepite non più soltanto come principale voce di costo, ma soprattutto come fonte strategica di know-how e di ricchezza per un'azienda, come la L.A.M., che trae il suo vantaggio competitivo proprio dalla capacità di mettere le competenze e le conoscenze possedute al servizio dell'elaborazione di soluzioni tecnologiche di alto livello e continuamente rinnovate. Da qui la necessità di concepire le persone come preziose *“maestranze”* da tutelare e soprattutto da valorizzare, attraverso una attenta definizione dei percorsi di apprendimento, dei meccanismi di carriera e dei sistemi di premio ed incentivo.

Tali innovazioni sono il frutto delle competenze che la lunga esperienza sul campo ha consentito a Teresa di acquisire, nell'attesa di trovare il modo ed i tempi giusti per dare loro concreta espressione. *“Dopo circa dieci anni passati in azienda ero una miniera di proposte, ma non ho mai smesso di avere un atteggiamento di umiltà nei confronti di colui che ha fondato l'azienda ed è arrivato con successo fino a qui”*. La sensibilità nei confronti delle percezioni del padre e la disponibilità *“ad avere sempre un occhio dalla sua parte”* le hanno infatti

consentito di trovare lo spazio giusto per dare concretezza alle sue idee, evitando che le divergenze di punti di vista costituissero ostacoli insormontabili e si trasformassero in momenti di frattura nei rapporti con il padre.

La perseveranza, la sensibilità e la pazienza di Teresa non sono state prive di ricompense, anche sul piano personale ed affettivo: le innovazioni introdotte, infatti, le hanno fatto meritare apprezzamenti e riconoscenza anche da parte del padre, inizialmente restio ad accettare interventi di cambiamento e poco disposto a modificare le situazioni esistenti, frutto delle sue scelte passate.

3. Il futuro dell'azienda e la forza dei legami familiari

Così, pur con qualche momento di tensione, la famiglia Mancini ha portato avanti saldamente nel tempo la sua esperienza imprenditoriale e non ha fatto mancare all'azienda occasioni di sviluppo e consolidamento, soprattutto grazie alla capacità di non disperdere mai la forza derivante dall'unione della famiglia e di mantenere sempre salda e unita la percezione dell'azienda come un bene comune, prezioso e da tutelare.

Il fondatore dell'azienda non ha ancora formalmente compiuto scelte definitive riguardo alla figura del nuovo leader, ma tale circostanza, che in altre realtà aziendali potrebbe essere all'origine di forti tensioni intergenerazionali, se non di veri e propri conflitti tra fratelli e tra questi ultimi e il padre, alla L.A.M. non sembra rappresentare un serio elemento di tensione.

Ancora una volta un ruolo decisivo va riconosciuto all'unione della famiglia e, soprattutto, all'amore che tutti i suoi membri nutrono verso l'azienda, per la cui continuità vengono spontaneamente messi da parte egoismi personali ed aspirazioni particolari.

Teresa sembra ben consapevole del fatto che nel momento in cui il padre si troverà a fare una scelta precisa, molto probabilmente il ruolo di leader verrà assegnato a suo fratello. Benché abbia un'età anagrafica inferiore alla sua ed abbia anche maturato una più breve esperienza d'azienda, infatti, il percorso formativo seguito ed il ruolo attualmente ricoperto lo avvicinano di più alla figura del fondatore e, proprio per questo, lo rendono più idoneo ad assumere nel futuro le redini dell'azienda.

Ma tale consapevolezza non sembra turbare la serenità di Teresa, perché nel suo sistema di valori la salvaguardia dell'integrità del sistema aziendale e la sua sopravvivenza nel tempo assumono un'indiscussa priorità e si dichiara pertanto ben disponibile a portare avanti la sua esperienza aziendale anche a fianco del fratello, nel caso in cui sarà assegnata a lui la leadership della L.A.M.

Nello stesso tempo si dichiara disposta ad impegnarsi affinché anche la futura generazione sia in grado di mantenere immutata quell'armonia di

pensiero sulla visione dell'azienda e quella condivisione dei suoi obiettivi di fondo che, sino ad ora, hanno dominato il clima interno all'azienda, così come tra i membri del nucleo familiare.

D'altra parte il suo attuale ruolo di responsabile dell'organizzazione e delle risorse umane rappresenta per Teresa una condizione pienamente appagante, che le offre la possibilità di soddisfare i suoi interessi e le sue ambizioni personali. La passione per il suo lavoro la porta dunque a guardare con serenità all'ipotesi che il padre ceda il posto a suo fratello, a condizione che le strategie aziendali siano condivise e, anche da parte di quest'ultimo, ci sia sempre la volontà e l'impegno a non spezzare l'unità e la solidarietà che da sempre regnano alla L.A.M

La famiglia, dunque, sembra il vero motore del successo di questa azienda, che è cresciuta ed ha saputo evolversi e migliorarsi, mantenendo sempre saldo quel patrimonio di valori che la nuova generazione è pronta a mettere al centro della gestione dell'azienda anche nella prossima fase del suo ciclo vitale.

Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
francesca.cesaroni@uniurb.it