

Alleanza Execo e Soulside

Conversazione tra Diego Malerba ed Emanuele Sacerdote sul tema delle aziende familiari

1. Diego Malerba (DM): "Emanuele mi racconti la tua esperienza personale nelle aziende di famiglia?"

Emanuele Sacerdote (E): Sono nato in una famiglia nella quale erano presenti diverse aziende. Mio padre aveva un'azienda che produceva lamé per la moda (filati metallo-plastici), mia zia aveva alcune concessionarie Fiat, mia nonna paterna era la terza generazione della ditta Strega Alberti di Benevento e suo fratello, Guido Alberti, aveva fondato, con i coniugi Bellonci, il Premio Strega. Ricordo, in alcune domeniche a pranzo e durante le vacanze estive, sempre una grande vivacità intellettuale e dibattiti accesi tra questioni di famiglia e d'impresa. Forse, all'epoca non ero così interessato, ma molto mi è rimasto di quei momenti dove si respirava anche molto affetto e rispetto. Poi, ho avuto modo di lavorare in alcune aziende familiari (Zegna, Levi Strauss&Co., Ferrari Auto, Barbisio) e, ovviamente nella mia azienda di famiglia (Strega) e, tutto sommato, quello che penso di aver imparato è il giusto rapporto di forze e di equilibri tra famiglia-impresa.

2. ES: "Diego mi interessa invece la tua prospettiva, più distante dagli affetti, ma più vicina a tanti imprenditori"

DM: Ho visto tante realtà differenti in situazioni diverse e, riflettendo su quello che hai detto, effettivamente molte volte ho rilevato la mancanza della componente affettivo-sentimentale che, molto probabilmente avrebbe fatto la differenza. In realtà la componente affettiva esiste sempre, e tanto! Ma se il cuore degli imprenditori chiede ai componenti della famiglia di esserci, la razionalità e ego "importanti" fanno numerose vittime sui potenziali successori. Il tutto è complicato da una bassa progettualità rispetto al percorso ideale per chi subentrerà. Il lavoro più grosso alla fine è a carico degli avvocati per "organizzare" il passaggio di consegne.

3. DM: "Emanuele come giudichi il capitalismo familiare italiano rispetto ad altre realtà europee?"

ES: In estrema sintesi penso ci siano due grandi snodi da sciogliere. Il primo è relativo alla dimensione: l'idea del "piccolo è bello" purtroppo non funziona più in quanto non mette l'azienda nella condizione di poter crescere e continuare con serenità. Per esempio in Germania ci sono meno aziende e in generale rispetto all'Italia la numerosità delle grandi aziende familiari è decisamente più copiosa. L'altra macro differenza è la bassa propensione a progettare il futuro e pianificarlo nel lungo periodo nonché di diversificare le attività e di utilizzare le leve della finanza straordinaria. Di contro, il capitalismo nostrano è un'ottima rappresentazione della capacità di sapere produrre, di indiscussa creatività e di ingegno e innovazione. Pensa solo alle famose multinazionali tascabili (esempio: De Longhi).

4. ES: "Diego dammi la tua prospettiva sui temi di organizzazione che vedi per aiutare a sviluppare il capitalismo familiare."

I passi sono "semplici". Capire dove si vuole andare. Decidere come andarci. Chi arriva dall'esterno dell'azienda può facilmente fare da specchio ai decisori con maggiore lucidità. Infine "misurare" gli attori coinvolti. Oggi il mercato è ricco di strumenti che permettono di applicare metriche su persone e organizzazioni.

5. DM: "Emanuele su questi temi ho molto apprezzato il tuo incipit sul "pensare con le mani" "

ES: "Pensare con le mani" è una stringa che spiega bene il rapporto e la commistione tra il lavoro intellettuale e il lavoro manuale cioè, quella capacità di saper educare e formare le proprie mani, non solo per il lavoro operativo, meccanico e ripetitivo, ma per il lavoro per il cambiamento, per l'ecletticità e per la diversificazione. Ritengo che il banco di prova sia la propensione alla sperimentazione in tutti i campi e aree dell'impresa per allargare e dilatare l'orizzonte concettuale e culturale. Però non solo nelle R&D, nelle innovazioni di nuovi

materiali, nei metodi produttivi, nei nuovi prodotti, ma nella governance, nell'organizzazione, nella diversità e nella contaminazione delle nuove figure professionali e delle nuove competenze, nei contenuti pubblicitari, nella differenziazione dell'offerta, ecc. Ricordandosi sempre che sperimentare significa anche sbagliare e che sbagliando si impara.

6. ES: "Diego mi interessa capire meglio la tua valutazione sui passaggi generazionali e su cosa manca."

DM: La mia esperienza diretta mi porta a dire che molte volte ho sentito la mancanza di una valutazione delle condizioni di base, quelle che tu chiami "condizioni ambientali ed esistenziali". Diciamo che molte volte non viene progettato niente, tanto meno il testamento, e altre volte viene ingessato tutto con accordi e soluzioni legali che, dopo, rischiano di essere smantellate per insufficienza di consenso e di visione. Quello che manca è un processo strutturato di valutazione delle competenze, delle esigenze e della necessità tramite un'osservazione esterna e oggettiva che possa aiutare la famiglia e l'impresa a passare alla prossima generazione.

7. DM: "Emanuele, battuta finale sui passaggi generazionali e qualche piccolo suggerimento ai nostri lettori."

ES: Ritengo che il miglior approccio sia di chiamarli "processi di continuità intra-generazionale", in questo modo si restituisce quella prospettiva di cambiamento multi generazionale necessaria. Premesso, che questo periodo è fonte di enorme stress per tutti, direi che i fondamenti per la longevità dell'impresa stanno nella combinazione tra i buoni risultati economico-finanziari e il grado di affetto reciproco dei membri senior e junior. Inoltre, specialmente per la next generation, è importante comprendere le attitudini, la vocazione e le intenzioni dato che il futuro erede, rispetto all'erede presente, ha sicuramente più possibilità di essere impiegato in diverse aree e responsabilità dell'impresa. Senza queste considerazioni e cognizioni il rischio maggiore è che un giorno si potrebbe verificare uno scollamento valoriale e identitario, fino a provocare una frattura difficile da ricomporre.

Approfondimenti

<https://www.emanuelesacerdote.com/il-futuro-erede/>

<https://www.emanuelesacerdote.com/affari-e-affetti/>