



L'INTERVISTA ALBERTO ALBERTINI. Il delicato cambio della guardia nelle imprese familiari analizzato nel saggio "L'urlo disumano"

PASSARE IL TESTIMONE NELLE AZIENDE IL GESTO DIFFICILE

GRAZIA LISSI

Il passaggio del testimone nelle aziende familiari è spesso un incubo per i dipendenti e per il futuro dell'organizzazione aziendale. «Eredi non si nasce, si diventa» racconta Alberto Albertini autore del saggio "L'urlo disumano" (Rubbettino editore).

Professore, perché in Italia meno del 30% delle aziende familiari (dati Aidaf) sopravvive al fondatore?

Nella maggior parte dei casi è colpa dei padri. Diceva Nietzsche che l'arte più alta che un essere umano possa esercitare è "saper tramontare". Chi ci riesce? Per la prima generazione affrontare il passaggio generazionale significa pensare alla propria "morte" e nessuno pensa davvero di morire, come insegna Freud. Tantomeno lo fa l'imprenditore fondatore che ha fatto nascere, o meglio generato, la sua figlia prediletta.

Eredi di grandi industrie sembrano non aver interesse né per chi ci lavora, né per il territorio e vendono a stranieri.

Oggi si assiste a una strana tendenza: molte aziende vengono vendute dalla seconda generazione che potrebbe continuare a gestirle, perché in un'età tra i 50 e i 60 anni, e nonostante un passaggio generazionale di successo. Credo che non abbiano fatto un adeguato percorso, nessuno ha chiesto loro se davvero volessero ereditare e gestire l'azienda, farne una ragione di vita. Si sono ritrovati eredi per co-

optazione, l'hanno gestita perché così doveva essere, senza una riflessione e un vero consenso. Sembra che il Covid abbia "peggiorato" la prospettiva e la narrativa: «gli ultimi anni mi hanno mostrato - a me che, a differenza dei miei genitori e nonni, non avevo conosciuto guerre, carestie e pandemie - che potrei morire da un momento all'altro. Devo dunque cambiare vita, pensare a me stesso, a fare ciò che mi piace».

Nella società contemporanea tutti vogliono il potere ma nessuno vuole assumersi responsabilità. E nel mondo industriale?

È la stessa cosa. È facile criticare, contestare, denigrare, e lo fanno in migliaia sui social, soprattutto, dalla loro tastiera, dal divano, senza aver studiato né approfondito ciò di cui parlano o attaccano. Rivendicano il potere lamentandosi di esserne esclusi, ma fanno poco o niente per meritarselo. L'inerzia e la pigrizia sono figlie di un egoismo, un autoriferimento che alcuni filosofi contemporanei stanno giustamente definendo come il declino dell'Occidente. Essere amministratore delegato è una responsabilità che pochi reggono.

Un tempo attorno all'industrie nascevano comunità e oggi, con la dislocazione, cosa accade?

Olivetti riteneva l'azienda imprescindibile dalla comunità. I distretti industriali italiani hanno successo perché sono anche una comunità virtuosa, di valori solidi, con un'etica. Credo che gli imprenditori dovrebbero conta-

re maggiormente sulle associazioni di categoria, sui colleghi, anche di settori diversi, per confrontarsi, trovare alleanze, scambiarsi metodi e ricette che funzionano, ricevere un aiuto quando serve.

Quali aspettative hanno i padri, i nonni che lasciano l'azienda ai figli, ai nipoti?

Che gli eredi abbiano la stessa spinta propulsiva dei fondatori. Ma ignorano che ognuno è più figlio del proprio tempo che dei propri genitori. Il dopoguerra è stato un periodo di ricostruzione e di crescita, l'iniziativa personale era premiata, il contesto sociale ed economico erano favorevoli. Non è più così, servono nuove motivazioni.

Spesso i figli non riescono a rifiutare.

Le famiglie sono il luogo per eccellenza del non detto, dei conflitti latenti, di rivalità ataviche ed emozioni antitetiche. «La famiglia è torbida. E "naturalmente romanzesca", ha detto Alberto Rollo».

Quali gli errori maggiori nel passaggio generazionale in azienda?

Avere una governance monocratica, servire i bisogni dei componenti della famiglia senza tenere conto di quelli aziendali, la mancanza di un percorso di formazione, non prepararsi in anticipo, non tenere alta l'asticella dei talenti (selezionando i migliori candidati per ogni posizione, anticipando le future esigenze di competenze), non garantire un senso di autonomia e libertà ai membri della famiglia.

Alcune aziende familiari sono entrate in Borsa ma sono uscite dopo qualche anno.

Siccome la Borsa esige regole chiare, report periodici, una gestione cristallina, la presenza di indipendenti nel CdA e di manager nelle posizioni chiave, la famiglia è ridimensionata e dunque non accetta un ruolo di controllo, tantomeno di semplice azionista. Ma è anche vero che la Borsa può limitare gli investimenti, chiede ritorni rapidi e una crescita costante: nel settore manifatturiero, ad esempio, questo è spesso non praticabile.

Nell'era social cosa non dovrebbe fare un'azienda?

Ignorare i social, non comunicare, come spesso accade. Ci si concentra sul prodotto e si dimentica che nell'età contemporanea il digital marketing è altrettanto importante.

E cosa dovrebbe fare?

Presidiare tutti i "touchpoints", essere "omnichannel": oggi il nostro potenziale cliente può arrivare da vari punti di contatto, attraverso vari canali e media.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La scheda / 1

La metafora nata da una vittoria Quella della staffetta azzurra a Tokyo

Alberto Albertini, "L'urlo disumano. Il passaggio del testimone nelle aziende familiari", con i contributi di Mariasole Bannò, Alessandro Ceriani, Maura Pozzi e Sergio Simonini (Rubbettino Editore; pagine 140, euro 14).

"L'urlo disumano" è quello che Fostine Desalu ha rivolto a Filippo Tortu mentre gli cedeva il testimone, nella staffetta 4 x

100 alle Olimpiadi di Tokyo del 2021. Una vittoria storica anche grazie a un incitamento e una carica che lo stesso Tortu definì pazzesca, tanto da sentirla tutte le notti prima di addormentarsi.

Immagine metaforica - quella del passaggio del testimone in una impresa familiare: difficile, spesso traumatico e senza certezza di risultati. G. LIS.



Alberto Albertini

La scheda / 2

Imprese cedute all'estero o scomparse Anatomia di un fenomeno diffuso

Negli ultimi anni molti imprenditori del miracolo economico italiano post-bellico sono scomparsi e molte aziende sono passate di mano, spesso cedute a fondi esteri. In parte per la globalizzazione e in parte della incapacità degli eredi. Spesso gli avversari degli imprenditori sono gli imprenditori stessi. Nel suo saggio Albertini analizza alcune scelte, casi esemplificati-

vi, per fornire un'ispirazione nelle specifiche situazioni; anche esplorando in modo innovativo le arti performative, il teatro e la psicologia: discipline poco presenti nelle aziende, ma utili per comprendere i sentimenti, i conflitti e i ruoli dei suoi protagonisti. E per riconoscerne le emozioni, soprattutto quelle negative che rimangono occulte con un effetto devastante. G. LIS.

di Alessio Brunialti

Parole di musica

Se non è un urlo che può affermare il mio esistere, perché io urlo con tutto il fiato che ho? Urlo e non so come resistere: non voglio tutto il mondo e non lo voglio adesso. Adesso urlo e non so come resistere.

di Giovanardi e Malfatti



Il passaggio del testimone nella vittoriosa staffetta italiana alle Olimpiadi di Tokyo: un'immagine simbolica

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

006833