

# 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 decenni, 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.

## MODELLO DI CONTINUITÀ GENERAZIONALE

### Obiettivi generali:

- Consolidare il senso dell'impresa di famiglia quale asset patrimoniale e reputazionale da far perdurare nel tempo.
- Rafforzare il senso di privilegio e di responsabilità alla governance e al controllo del futuro.
- Preparare il confronto e l'avvicendamento intra generazionale al passaggio e alla successione.
- Aumentare l'interazione e la comunicazione tra i membri delle diverse generazioni.

### Obiettivi specifici:

- Facilitare l'uscita dalla comfort zone: privilegio, responsabilità, impegno
- Evidenziare le forze e le debolezze dei singoli eredi rispetto alla situazione esistente e futura.
- Evidenziare il potenziale futuro erede: innovation, governance, people, performance
- Aumentare il successo di massima integrazione e di contenimento dei potenziali conflitti e livelli impegno
- Identificare il percorso migliore per raggiungere il massimo livello di ownership.

## ASSESSMENT MULTI-DISCIPLINARE

### Profilo Azienda

#### Analisi macro

- azienda dell'essere (presente)
- azienda del divenire (futuro)

### Profilo Eredi

#### Imprenditorialità

#### Analisi imprenditorialità

- profilo
- hardskill & softpower

### Profilo Eredi

#### Psico-attitudinale

#### Analisi psico-attitudinale

- profilo
- softskill

### Output

- Aree forze e debolezze, livello di efficacia, di maturità e di equilibrio
- Livello di management, leadership e ownership
- Identificazione percorso di carriera
- Identificazioni «altri» progetti di continuità

SOULSIDE,2022©

## **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'innescamento 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**