

Fondazione Nord Est
Presidente
Dino Menarin
Direttore
Daniele Marini

NE
Direttore responsabile
Stefano Pernigotti

Redazione:
Fabio Bordignon, Federico Ferraro,
Daniele Marini, Giampaolo Pedron,
Silvia Oliva

Hanno collaborato:
Giuseppe Bisazza, Katia Da Ros,
Auro Palomba, Giuseppe Zigliotto

Anno 6 n. 2 marzo/aprile 2004
periodico mensile
Poste Italiane S.p.A.
Spedizione in Abbonamento Postale
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n°46)
art. 1 - comma 2, DCB TV

NE

analisi e commenti



Fondazione Nord Est
studi ricerche progetti

**Il lavoro dell'imprenditore:
professione o vocazione?**

pag. 2

**Imprenditori di seconda
generazione: no, grazie!**

**Una provocazione per
riflettere**

pag. 6

**Imprenditori ereditari: non
per obbligo, ma per scelta**

pag. 8

Imprenditori "per passione"

pag. 10

**Chi ha la stoffa, si faccia
avanti!**

pag. 13

Qui diamo i numeri!

pag. 14

Editoriale

Una generazione di imprenditori in fase di transizione. I giovani imprenditori presentano, senza dubbio, numerose caratteristiche distintive rispetto ai loro padri: maggiore attenzione alla propria formazione e cultura e ad una gestione moderna dell'impresa che favorisca la comunicazione, l'innovazione e il cambiamento. Anche nei rapporti con i propri colleghi mostrano di volere voltare pagina, scegliendo la strada del confronto e della collaborazione. La sfera personale (la famiglia, le amicizie, il tempo libero) fa pure intravedere un imprenditore molto più attento ad altre dimensioni che non siano il lavoro e l'impresa. Traspare una maggiore attenzione e importanza alla "qualità della vita".

Nel contempo, non con altrettanta intensità pare mutare l'atteggiamento verso alcune questioni che oggi si palesano come un limite per lo sviluppo del Nord Est. In primo luogo, la capacità di fare sistema con il mondo esterno all'impresa, impegnandosi nel sociale o creando relazioni con il mondo della politica e delle istituzioni, in una visione di insieme che permetta di affrontare in modo sinergico i nodi dello sviluppo.

C'è un "nuovo che avanza" nella cultura degli imprenditori più giovani e che li contraddistingue dalle generazioni che li hanno preceduti. Gli esiti della ricerca esplorativa curata dalla Fondazione Nord Est confermano le acquisizioni di indagini più ampie sulle giovani generazioni. Il "nuovo" imprenditore appare segnato più dalla dimensione funzionale, della professione, piuttosto che dalla "vocazione". Fare l'imprenditore è una decisione che è stata frutto di una libera scelta, meditata. Soprattutto preparata da una formazione più intensa. Ma oltre a fare l'imprenditore si è anche "altro". Oltre all'impresa, ci sono altre dimensioni considerate importanti, dove l'espressività trova un ulteriore spazio per dispiegarsi. L'imprenditore quindi è, nello stesso tempo, manager, padre/madre, marito/moglie, con degli hobby e degli interessi. E su ognuna di queste dimensioni intende impegnarsi.

In prospettiva, resta, diversamente da quelli che l'hanno preceduto, un impegno rilevante: costruire una nuova identità unitaria dell'imprenditore del nuovo millennio.

La cultura e gli orientamenti dei giovani imprenditori sono i medesimi dei loro padri? Quale immagine hanno di sé e dei loro padri gli imprenditori delle giovani generazioni? A questi interrogativi prova a fornire una prima risposta una ricerca curata dalla Fondazione Nord Est per i Comitati Regionali Giovani Imprenditori Confindustria Emilia Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige e Veneto. Qui di seguito riportiamo alcuni dei principali risultati dell'indagine. Il rapporto di ricerca completo è disponibile sul sito www.fondazione Nordest.net

Il lavoro dell'imprenditore: professione o vocazione?

L'imprenditore di successo

Quali sono le caratteristiche distintive di un imprenditore di successo? Le principali dimensioni che determinano il successo di un imprenditore per le giovani generazioni sono legate ad un mix di fattori. Da un lato, caratteristiche di tipo personale (capacità di leadership e carisma, propensione al rischio), dall'altro caratteristiche di tipo funzionale (adeguata formazione manageriale, capacità di delega, predisposizione al cambiamento). Viceversa, per quanto riguarda le caratteristiche che hanno contraddistinto il successo delle precedenti generazioni di imprenditori emerge una caratterizzazione del tutto orientata a qualità esclusivamente individuali, quasi vocazionali.

Tabella 1 - Può indicarci, secondo Lei, quali sono tra quelle indicate le prime 5 caratteristiche in ordine di importanza per essere un imprenditore di successo?
(Percentuale di imprenditori che ha indicato queste caratteristiche tra le prime 5)

Capacità di leadership e carisma	78,6
Predisposizione al cambiamento	55,6
Adeguata formazione manageriale	47,0
Capacità di delega	45,3
Propensione al rischio	45,3

Fonte: Fondazione Nord Est - Opinion Panel, 140 casi

Tabella 2 - Ora potrebbe rispondermi alla stessa domanda mettendosi nei panni di un imprenditore della precedente generazione?
(Percentuale di imprenditori che ha indicato queste caratteristiche tra le prime 5)

Capacità di sacrificio	74,4
Fiducia in sé stesso e nelle proprie capacità	62,4
Propensione al rischio	62,4
Capacità di leadership e carisma	52,1
Opportunismo (saper cogliere le occasioni al momento giusto)	48,7

Fonte: Fondazione Nord Est - Opinion Panel, 140 casi

Il confronto fra le due differenti classifiche di valori mette in luce una distanza netta tra imprenditori senior e imprenditori junior. Distacco attribuibile a diversi elementi, non ultimo il fatto che, se i primi erano chiamati a far nascere e crescere qualcosa di nuovo e tutto da inventare, i secondi sono chiamati a sviluppare e a trasformare l'esistente, in un mondo complesso, in cui sono in continuo mutamento le regole e i mercati di riferimento. La nuova immagine di imprenditore che i giovani industriali prefigurano è, quindi, più vicina al professionista dell'impresa, piuttosto che a quella del capitano di impresa. Imprenditori più per professione che per vocazione. Scelta lavorativa, quindi, che richiede un'adeguata formazione e uno sguardo attento all'innovazione e al cambiamento. Nell'impresa di successo condotta dai giovani imprenditori sembra trovare anche più spazio la dimensione della condivisione del potere e delle responsabilità. Vengono meno l'au-

torevolezza e l'accentramento delle decisioni, per far posto alla capacità di delega e di relazione, al gioco di squadra.

I valori degli imprenditori

Per approfondire ulteriormente la "distanza" che i giovani imprenditori avvertono e hanno posto tra sé e le precedenti generazioni, è stata costruita una scala di valori dei nuovi protagonisti del mondo imprenditoriale, chiedendo loro di confrontarsi con i loro padri, relativamente a diverse sfere: quella personale, del mondo dell'impresa e, infine, del rapporto con il territorio.

La sfera personale

I risultati dell'indagine fanno emergere l'immagine di una generazione di imprenditori che attribuisce un'elevata importanza a molti aspetti attinenti alla sfera personale. Famiglia, lavoro, cultura e formazione sono molto importanti per una percentuale di imprenditori superiore al 60%. Un così alto consenso tra i senior è attribuito solo al lavoro e al sacrificio.

Tabella 3 - Può indicarci quanto contano per Lei e secondo Lei per un imprenditore senior i seguenti aspetti (% di imprenditori che ha risposto molto)		
	JUNIOR	SENIOR
Il rapporto con la famiglia	83,9	55,5 (3)
La propria cultura	73,7	24,8 (5)
Il lavoro	67,6	94,2 (1)
La propria formazione	63,5	14,6 (7)
Il sacrificio	57,7	87,6 (2)
L'immagine sociale	29,9	51,1 (4)
L'impegno sociale	24,8	16,8 (6)
Gli interessi, gli hobbies	23,4	9,5 (8)

Fonte: Fondazione Nord Est - Opinion Panel, 140 casi

Va sottolineato, poi, come tra i primi cinque valori indicati dai giovani esista una distanza di soli 26 punti percentuali, contro i 69 per i senior. Segno di una generazione per cui l'insieme di valori di riferimento è assai più ampio rispetto a quello dei propri genitori. Dove l'investimento affettivo-emotivo prende molteplici rivoli. Diversamente dai più adulti, i cui orientamenti erano assai più selettivi e orientati in grande prevalenza verso il lavoro e il sacrificio. Le giovani generazioni, confermando gli esiti di altre ricerche realizzate su di una più vasta composizione di coetanei, hanno scelto di dare centralità ad un insieme più rilevante di dimensioni. Il lavoro dell'imprenditore, dunque, rimane centrale. Ma insieme ad altri ambiti della vita personale. Anzi, famiglia e cultura sopravanzano il lavoro medesimo.

Minore rilevanza sembra avere l'immagine sociale per i nuovi imprenditori rispetto ai loro padri che, si può plausibilmente ipotizzare, percepissero l'orgoglio di essersi "fatti" da sé e

di aver costruito qualcosa di nuovo e importante dal nulla, contribuendo a determinare il successo economico di quest'area.

Infine, all'ultimo posto della graduatoria figurano, per entrambe le generazioni, gli interessi e gli hobbies ma con percentuali molto differenti: 23,4% per i giovani, 9,5% per i senior. Ad ulteriore conferma di come l'attenzione alla "qualità della vita" stia interessando in modo significativo soprattutto le nuove generazioni.

La gestione dell'impresa

Rilevanti risultano anche le differenze che emergono dal confronto tra le scelte strategiche dell'impresa, in termini di importanza attribuita ai diversi ambiti gestionali della stessa.

I valori proposti, indicatori di una gestione di impresa attenta alle nuove esigenze emergenti dal mercato, registrano un'adesione molto forte tra i giovani che, viceversa, li ritengono meno caratteristici della conduzione aziendale della generazione precedente. Tra tutti quelli proposti, infatti, solo la crescita dell'azienda e la capacità di rischio ottengono per la categoria senior più del 50% dei consensi. Gli altri, viceversa, sono inclusi in un range compreso tra il 30,7% del rapporto con i dipendenti e l'8,1% della condivisione delle responsabilità.

Tabella 4 - Può indicarci quanto contano per Lei e secondo Lei per un imprenditore senior i seguenti aspetti? (% di imprenditori che ha risposto molto)		
	JUNIOR	SENIOR
Creare una squadra	82,5	17,6 (5)
Il rapporto con i dipendenti	76,6	30,7 (3)
L'innovazione	71,5	19,7 (4)
La flessibilità	65,7	15,3 (6)
La crescita dell'azienda	65,0	61,3 (1)
La capacità di rischio	42,3	55,5 (2)
La condivisione delle responsabilità	37,5	8,1 (8)
Il rapporto con i sindacati	13,2	13,9 (7)

Fonte: Fondazione Nord Est – Opinion Panel, 140 casi

Le risposte dei giovani imprenditori permettono di mettere in luce, come elemento forte della gestione dell'impresa, la necessità di creare una squadra (82,5%), anche ponendo particolare attenzione al rapporto con i dipendenti (76,6%). Viene meno, quindi, l'idea dell'imprenditore che agisce in assoluta autonomia.

Il secondo tema rilevante è costituito dall'innovazione che viene indicata come molto importante da 7 imprenditori su 10. Seguono da vicino la flessibilità (65,7%), come capacità di adattamento e cambiamento, e la crescita aziendale (65%).

Merita, infine, un accenno il risultato ottenuto dalla domanda sul rapporto con i sindacati. In questo, imprenditori senior e junior, si mostrano in assoluto accordo: solo il 13% degli intervistati lo ritiene importante. Senza dubbio si tratta di un dato legato alla dimensione delle imprese del Nord Est, dove il tasso di sindacalizzazione è contenuto e in cui prevale un tipo di contrattazione a livello di azienda o di singolo lavoratore.

Il territorio

Il rapporto con il territorio sembra assumere, nelle risposte dei giovani imprenditori, una connotazione molto rilevante, soprattutto se coniugato in termini di rapporti tra imprenditori e di attenzione all'ambiente.

Tabella 5 - Può indicarci quanto contano per Lei e secondo Lei per un imprenditore senior i seguenti aspetti (% di imprenditori che ha risposto molto)		
	JUNIOR	SENIOR
Confronto con i concorrenti	54,0	26,3 (2)
L'attenzione per l'ambiente	51,1	8,8 (4)
Collaborare con altri imprenditori	37,5	8,0 (5)
Aderire all'Associazione di categoria	35,8	20,4 (3)
Il rapporto con le istituzioni e la politica	19,7	32,4 (1)

Fonte: Fondazione Nord Est – Opinion Panel, 140 casi

Dal primo punto di vista, la nuova generazione di imprenditori dimostra di aver colto l'importanza di fare un salto di qualità nelle relazioni intra-imprenditoriali. Le altre realtà aziendali del medesimo settore non vengono più recepite solo come possibili concorrenti, ma anche come interlocutori per un confronto allo scopo di collaborare per progetti di comune interesse. Dal formare consorzi per agire con maggiore forza sul mercato, alla creazione di joint venture per mettere insieme risorse e potenzialità. E non solo.

Dal secondo punto di vista, ben la metà dei giovani imprenditori interpellati riconoscono l'importanza di rispettare l'ambiente, sia per garantire una maggiore qualità della vita, sia come obiettivo dell'impresa di non deteriorare il territorio attraverso la propria attività a scapito dello sviluppo economico e sociale futuro.

Infine, è interessante osservare come il gruppo di giovani imprenditori interpellati percepisca come distante e non necessario il rapporto con le istituzioni e la politica. Anche in questo caso, è plausibile ipotizzare che si avverta un riflesso di trasformazioni che interessano la più ampia platea dei giovani nel rapporto con la politica. Tuttavia, è significativo che i giovani intervistati considerino questa dimensione meno importante rispetto ai loro padri. Proprio in una fase come l'attuale, infatti, l'azione di sistema per far transitare il Nord Est verso un nuovo modello di sviluppo dovrebbe coinvolgere il maggior numero di attori possibili. E soprattutto trovare modalità di comunicazione e di coinvolgimento fra l'economia e la politica.

Il tema del passaggio generazionale è oggi al centro dei dibattiti sul futuro delle imprese e del sistema economico del Nord Est. Alla luce dei risultati del sondaggio commissionato alla Fondazione Nord Est dai Comitati Regionali Giovani Imprenditori Confindustria Emilia Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige e Veneto, un gruppo di testimoni privilegiati è stato invitato ad esprimere ulteriori considerazioni utili ad approfondire questo tema. Qui di seguito riportiamo i contributi di un giornalista, di due imprenditori junior e di un titolare d'impresa senior.

Quale soluzione al problema del passaggio generazionale nell'impresa? La propensione all'imprenditorialità non si trasmette certo per via ereditaria. E allora perché non impedire che i figli subentrino ai padri? I vantaggi sono presto detti: meno dispiaceri per i padri, meno preoccupazioni per i figli e più stabilità per le imprese.

Imprenditori di seconda generazione: no, grazie! Una provocazione per riflettere

E se fosse vietato per legge? Un simile dubbio crediamo sia venuto a molti di noi, dopo anni di dibattiti interminabili, in Italia ma anche nel resto del mondo, su come affrontare il passaggio generazionale nella gestione di un'impresa. La reazione spontanea è quella che si aveva a scuola al ventesimo anno consecutivo in cui ci veniva chiesto di affrontare il tema della "questione meridionale", e negli occhi appannati del professore già si intuiva l'impossibilità di una qualsivoglia soluzione o risposta chiarificatrice. Quando si sente parlare della difficoltà nell'assicurare una continuità alla vita aziendale nel momento della transizione da genitore a figli, la domanda portata dall'esasperazione e che rimane inespresa sulla punta della lingua, è: ma chi glielo fa fare?

Normalmente lo scenario prevede da una parte padri riluttanti, convinti che dopo di loro ci sarà il diluvio, e che quindi dentro di sé preferirebbero che l'azienda morisse con loro; dall'altra figli che magari aspirerebbero a fare i cantanti e si trovano invece costretti a occuparsi di imballaggio e a guardare ai cinesi, dei quali a tavola apprezzano moltissimo l'involtino primavera, come nemici dagli occhi a mandorla. Nel mezzo si trovano aziende nate spesso grazie a un colpo di genio e alla tenacia di un imprenditore, qualità purtroppo non sempre facenti parti del corredo genetico. E' infatti indubbio che, in un panorama come quello italiano dove la maggior parte delle aziende non arriva alla terza generazione, molto spesso la quantità e la redditività del business sono variabili dipendenti solo dall'*intuitus personae* del fondatore. Ed è quindi normale che questi sia scettico sulla possibilità che qualcuno gli possa subentrare come posizione e deleghe, e che questo qualcuno guardi a questa eventualità/obbligo con molta preoccupazione.

Tuttavia al momento questo appare come un obbligo. Tutti gli imprenditori si scervellano per capire come riuscire a far sopravvivere la propria azienda, e tutti i figli si interrogano su come-quando-perché toccherà a loro. E molto spesso questo difficile processo porta via alle imprese anni e denaro.

Forse, dunque, bisognerebbe intervenire sull'assunto. Come? Impedendo per legge l'eredità della gestione, ovviamente non necessariamente anche della proprietà, delle aziende. Studiare regolamenti che disciplinino dall'esterno queste transizioni, non permettendo ai protagonisti di decidere per tutti. Questa impostazione dovrebbe essere adottata nelle imprese grandi ma anche in quelle minori, dove tuttavia la soluzione al problema è più difficile. In quelle maggiori si potrebbe considerare il passaggio quasi come una soluzione di continuità, che debba essere disciplinato dal codice civile. Obbligando per esempio all'istituzione di una Fondazione, come per esempio è stato fatto in Germania per il colosso Bosch, che mantenga alla famiglia l'azionariato privandola di fatto della guida strategica. Le possibilità sono ovviamente molteplici, e crediamo che i giuristi e i fiscalisti sarebbero

in grado di produrre ipotesi percorribili senza fatica. Anzi, ci auguriamo che questa inchiesta possa fornire uno stimolo al loro impegno.

La questione è evidentemente più complessa per le piccole imprese, perché la dimensione non consentirebbe una struttura di capitale così articolata. Forse in questo caso il consiglio da dare potrebbe essere una vendita, che darebbe soddisfazione se non altro economica ai figli e eviterebbe ai padri di pensare alla rovina della propria creatura all'indomani del loro abbandono. Spesso la cessione è tuttavia resa più complessa dal nome dell'azienda, che è anche il cognome dell'imprenditore, con evidenti sofferenze nel caso di allontanamento.

Alla base rimane comunque un problema che probabilmente non può essere affrontato di volta in volta in modo differente, lasciando alla gestione e alla libera scelta dei singoli quello che non lo è. Sono infatti tantissimi gli *stakeholders* la cui vita ne verrà condizionata, e se osserviamo la difficoltà e la dispersione di tempo e capitali che il passaggio generazionale comporta, crediamo che non si possa che convenire sulla necessità di un aiuto esterno. Occorre infatti definire se e quando la responsabilità sociale sia superiore ai diritti patrimoniali. I nostri principali gruppi, sia nel Nord Est che nel resto del Paese, stanno infatti sperimentando una gestazione che nella maggior parte dei casi produce situazioni di crisi, con evidente perdita di patrimonio, di dimensione e di competitività complessiva per il Sistema Italia.

Tutte le più recenti analisi sugli imprenditori, in particolare quelle che prendono come riferimento le generazioni più giovani, evidenziano come il possibile ingresso nell'azienda di famiglia sia la loro principale preoccupazione. Preoccupazione, non opportunità. Le seconde generazioni si trovano quasi sempre a reclamare o a subire un ruolo nella società dei padri, quasi come se questa fosse la loro unica possibilità e aspirazione di vita. Spesso i genitori li considerano inadeguati, a volte sono loro che vivono questo percorso come un obbligo. Altre volte il passaggio si compie tranquillamente, ma sono i risultati nel tempo a suggerire che forse si sarebbe potuto fare altrimenti.

Molti potranno obiettare che questa è per i figli una situazione di partenza privilegiata rispetto a molti loro coetanei, e crediamo che nessuno possa metterlo in dubbio, se non altro almeno dal punto di vista finanziario: meglio essere azionisti di un'impresa che nullatenenti. Meglio avere un ingresso nel mondo del lavoro obbligato che non avere alcuna possibilità. Così come i figli di avvocati e commercialisti rilevano gli studi di famiglia, così i giovani figli di imprenditori tentano di subentrare ai genitori. Ma, se ci pensate, è come se fosse obbligatorio per il figlio di Muti dirigere l'orchestra della Scala o per quello di Totti fare il capitano della Roma. A volte accade che gli allievi raggiungano o superino i maestri, quasi sempre no. Ma se l'incidenza sociale di un avvocato non all'altezza è decisamente bassa, e al figlio di Totti nessuno permetterà di fare il capitano della Roma se non sa giocare, nell'impresa spesso si lascia che questo accada, e che l'azienda vada a rotoli. E' certo che l'aver respirato in casa un'atmosfera imprenditoriale può essere un grande aiuto, e infatti si sprecano i figli di politici che fanno i politici, o quelli degli attori che fanno gli attori, ma nel caso degli imprenditori sono troppe le variabili e le persone la cui vita viene influenzata dalla scelta.

Per questo crediamo che, se si affrontasse il problema con regolamenti imposti dal codice civile, si eviterebbero moltissimi casi di padri con il mal di fegato e figli che riversano la gran parte dei propri dividendi nelle tasche degli psicologi. E tanti manager, quadri, impiegati, operai, che vivono con l'incertezza del domani.

*Imprenditori si nasce,
difficilmente lo si diventa.
E' opportuno, pertanto,
che i figli subentrino ai
padri nella gestione
d'impresa soltanto nella
misura in cui essi
avvertono una naturale
propensione a questa
scelta di vita e
professionale. Il
passaggio, poi, sarà ancor
più graduale ed efficiente
se guidato e gestito da un
professionista esterno
all'azienda.*

Imprenditori ereditari: non per obbligo, ma per scelta

8

Fare l'imprenditore è una passione o un mestiere? E' entrambe le cose.
Serve una grande passione per farlo bene, senza sentirne il peso della responsabilità – per molti insopportabile – e serve conoscenza per farlo con metodo e con profitto.
Fare impresa insomma, è un po' un' arte e un po' una scienza.

Sicuramente fare l'imprenditore deve essere una scelta.
Pessima quando imposta – dalla famiglia o dalle circostanze –. Splendida se intrapresa per ambizione, per l'entusiasmo di un'idea, per la spinta a voler fare di più.

Credo che il nocciolo della questione passaggio generazionale stia tutto nella figura del "figlio-ereditario".

Il figlio d'arte deve dedicare la propria vita a ciò a cui si sente più vicino.
I padri hanno seguito e realizzato un loro sogno, spesso con grande successo. I figli hanno la responsabilità e devono avere il coraggio di scegliere e decidere del loro futuro.
Di scegliere quale sia la loro missione nella vita, se cogliere l'opportunità di "ereditare" l'azienda di famiglia e, in caso positivo, di come conquistarsi la leadership sul campo.
Un leader, il capitano d'azienda, deve avere un mix di qualità; deve farsi carico della fatica di essere motore di tutto e se non è capace di essere solo nelle decisioni, determinato nel perseguirle, sensibile nell'adattarle alla squadra, questo mestiere non lo può fare.
Di tutta la questione la leadership e la solitudine decisionale sono forse le cose più difficili ma oggi più che mai sono le qualità che il giovane imprenditore deve avere.

Fare impresa significa interpretare il mercato, avere una visione, scommetterci e investirci tempo e risorse, rischiando. Qualcuno dice che l'imprenditore per molti versi ha delle caratteristiche di pazzia, perché vede cose che altri non colgono ed è pronto a rischiare per realizzarle.

E tutto questo non si può tramandare geneticamente, o per imposizione.
Nasce dal di dentro, permea l'individuo, diventa un'ossessione che si persegue con tenacia, incuranti del rischio e delle avversità.

L'erede figlio deve avere l'onestà e la forza di decidere se condurre l'azienda di famiglia o se rinunciare a tale opportunità.

E nel caso decida che lo vuole fare, in questo nuovo contesto globalizzato e altamente competitivo, per farlo bene e con continuità il giovane figlio d'arte deve necessariamente non accontentarsi del successo paterno, ma promuovere innovazione tecnica, ricercare e sviluppare nuovi prodotti, migliorare quelli esistenti, studiare nuove dinamiche di marketing e di comunicazione ossia, in estrema sintesi, avere idee chiare e strategie precise.
Dovrà fare un lavoro per molti aspetti diverso, e forse più complesso, di quanto fatto dal padre ma sicuramente non con meno impegno e passione.

I padri dal canto loro, devono avere la lucidità e la forza di scindere cuore e portafoglio, e di farsi aiutare da terzi, estranei alla situazione, nella decisione se affidare l'azienda ai discendenti, se servirsi di manager esterni o se monetizzare il valore costruito.

Non è scritto proprio da nessuna parte che le aziende "debbono" essere trasmesse ai figli; così come non è obbligatorio che i figli debbano fare il lavoro dei padri.

E' una consuetudine, ma forse è tempo di chiarire le cose.

Per i padri, che troppo spesso vedono le aziende da loro create come un altro figlio, che pertanto deve rimanere in famiglia, indipendentemente da quello che ne pensano gli altri di figli!

E per i figli, che troppo spesso lamentano passaggi lenti e troppo faticosi – pretendendo cose facili (ma chi lo ha detto che la vita è facile? Non lo sarà tanto meno gestire bene l'azienda!) – o al contrario, rinunciano ai loro sogni per continuare a realizzare quelli dei loro padri.

Ma tutto questo a chi giova? A nessuno, e meno che meno alle aziende stesse!

I 200.000 imprenditori nordestini, prossimi a lasciare nelle mani di qualcun altro le loro "creature" dovrebbero farsi e fare poche, semplici domande, ricercando e accettando però risposte sincere.

La prima: "mio figlio ha le capacità e la volontà di gestire quest'azienda?"

Se la risposta è affermativa, la seconda domanda è: "come e in quanto tempo posso pianificare nel migliore dei modi il passaggio delle responsabilità?"

Per entrambe le domande credo sia molto più facile avere delle risposte veritiere se c'è l'aiuto di terzi, interni od esterni all'azienda, che facilitino e gestiscano in maniera professionale sia la delicata fase della valutazione che quella della attuazione delle scelte.

Meglio avere un figlio felice, professionista di successo fuori dall'azienda, piuttosto che un figlio scontento che gestisce l'azienda di famiglia, che va male!

Le imprese del Nord Est, in un contesto economico difficile e sempre più competitivo, sono chiamate a vincere la sfida del passaggio generazionale. Alle nuove leve si richiede cultura, preparazione, capacità manageriali, ma soprattutto passione. La figura dell'imprenditore, infatti, non può mancare di questa componente decisiva. E' questa la condizione indispensabile per garantire un futuro alle imprese del nostro paese.

Imprenditori "per passione"

Esiste un mestiere che bisognerebbe fare solo per passione, ed è quello dell'imprenditore. Infatti, a differenza di altri, ti obbliga non solo a non staccare mai la testa ed i pensieri alla fine dell'orario di lavoro, ma anche a pagare di tuo i tuoi errori e quelli dei tuoi collaboratori, le difficoltà dei tuoi clienti, i compromessi di ogni giorno. Per fare questo, quindi, bisogna avere spirito di sacrificio, una disponibilità di tempo, un coraggio di rischiare direttamente e una capacità di mediazione messe assieme che in altri lavori non vengono richieste. Per questo motivo o lo si fa per passione o difficilmente darà soddisfazioni e risultati. Per questo nella maggior parte del mondo questo lavoro è scelto da una minoranza di persone.

Esiste una nazione, l'Italia, ed un'area di questa nazione, il Nord Est, in cui invece questo mestiere è stato scelto da una percentuale altissima di persone e che ha portato ad uno sviluppo straordinario fino a diventare un fenomeno studiato ed invidiato in tutto il mondo. Ma il giocattolo sembra essersi rotto. Questo sistema fatto soprattutto di microimprese, ma anche da piccole e medie aziende leader nelle rispettive nicchie di mercato, sembra arrivato ad un capolinea, od almeno ad un bivio fondamentale. In pochi anni, se non addirittura in pochi mesi, queste aziende si sono sentite invecchiate di colpo.

Concorrenti nuovi ed aggressivi, prodotti costruiti in altre aree del mondo uguali ai nostri venduti a prezzi dimezzati, mercati e clienti storici persi di colpo, collaboratori che non hanno nessuna intenzione di capire i problemi o disposti a fare sacrifici per guadagnare qualcosa di più, hanno fatto cadere in un incubo questi imprenditori che si ritrovano, come se non bastasse, alle prese con un problema ulteriore, quello di essere diventati vecchi, di non avere più l'età e quella forza, quello spirito di accettare le sfide, quell'energia che servono per fare questo mestiere di passione.

Nelle grandi aziende, quando il Consiglio di Amministrazione si accorge, o i Soci si rendono conto, che chi governa la barca non è più in grado di adeguarsi alle nuove sfide, si procede ad un avvicendamento di manager per immettere non solo nuove idee, ma anche per reagire con nuove energie. Ma come si può fare questo in una miriade di imprese che non hanno mai avuto cultura manageriale, un ricambio di leadership, in aziende i cui soci sono le stesse persone che le hanno create, che le governano e che quindi non possono mandarsi via da soli? L'unica soluzione sembrava essere riposta nei figli degli imprenditori, gente che avrebbe dovuto avere nel DNA le stesse passioni, gente che avrebbe respirato l'azienda fin da piccoli, gente in cui i genitori avrebbero dovuto avere fiducia e per cui avevano creato le imprese.

Niente di più giusto in teoria e niente di più sbagliato nei fatti.

Per prima cosa una percentuale molto alta di figli decide che dell'azienda non gliene frega niente, ha altre passioni, e vede con fastidio l'enorme impegno che i genitori hanno dedicato al lavoro. Un'altra parte invece non ha proprio la stoffa, e in azienda spesso occupa posti di secondaria importanza con costi e rendimenti che collaboratori mediocri potrebbero svolgere meglio.

Un'altra parte subisce le pressioni familiari, accetta contro voglia questo mestiere e lo svolge come fosse un'opera da portare avanti per necessità, per bisogno, condannando le

aziende a futuri preoccupanti e comunque mettendo zero passione e zero sacrificio. Una sparuta minoranza ha invece capito che per l'azienda il passaggio generazionale è un'occasione di rinnovamento, riuscendo nell'opera di rilancio e costruendo nuove sfide e nuove prospettive. Tutti però corrono il rischio di ritrovarsi in beghe familiari e societarie perché chi deve mollare le redini non le molla o perché si deve dividere la proprietà con parenti che raramente permettono gli spazi di manovra adeguati o concedono le deleghe necessarie.

Il passaggio generazionale, che interesserà e sta interessando un numero elevatissimo di imprese in poco tempo, sarà quindi un bivio lungo la strada che potrà diventare opportunità per pochi e condanna per la maggioranza. Molto dipenderà dal modo in cui verrà gestito e programmato. Gestito da chi dovrà mollare le redini usando l'intelligenza e non gli affetti, individuando chi merita ed ha le capacità e penalizzando o escludendo chi la "passione" non sembra averla. Gestito facendo fare le giuste esperienze e le giuste gavette. Gestito lasciando la libertà di fare errori e di esprimere le idee anche se nuove o poco condivise. Ma sarà anche importante che chi entra abbia l'onestà intellettuale e lo spirito giusto per acquistare la "passione" che serve per fare l'imprenditore. Scordiamoci però di immaginare che ci possano essere manager nel mercato in quantità adeguata per gestire le piccole imprese separando la proprietà dalla gestione. Scordiamoci anche che il miracolo di nuovi imprenditori in sostituzione di quelli che chiudono possa mantenersi a lungo. Oggi, ed in futuro, fare nuova impresa sarà sempre più difficile e richiederà molte più risorse finanziarie e capacità imprenditoriali che in passato perché il mercato sarà più spietato e selettivo. Per questo bisogna quindi continuare a sperare ed a incentivare formule di passaggio generazionale "intelligenti".

Un recente sondaggio, commissionato dai Giovani Imprenditori di Confindustria del Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige ed Emilia Romagna alla Fondazione Nord Est ha evidenziato che chi, della nuova generazione, sta già entrando in azienda ha ben capito che il futuro del sistema produttivo passa per una maggiore attenzione alla gestione e alle tecniche manageriali, che ai futuri imprenditori è richiesta maggiore attenzione all'ambiente, alle relazioni umane ed alla cultura, che le imprese devono fare un salto di qualità. Personalmente aggiungo che la ricchezza del territorio e delle famiglie, le comodità e il pensiero che queste ricchezze sono garantite e non a rischio di essere perse, non devono far perdere sia ai futuri imprenditori che ai loro collaboratori quello spirito di sacrificio, quell'impegno, quella "passione" che devono essere aggiunti ad una cultura adeguata e alla capacità manageriale. Se questo avviene sarà il mercato a selezionare le imprese che meritano di sopravvivere e quelle che invece devono essere aggregate o chiuse. Se invece non saremo in grado di avere la passione sarà l'intero sistema d'impresa a non avere un futuro.

Per ragioni anagrafiche, il problema del passaggio generazionale interessa oggi molte delle imprese del Nord Est. La specificità delle singole aziende impone di trovare, di volta in volta, la soluzione più opportuna. Ivi compreso il trasferimento della gestione a quei figli che ne abbiano la voglia e le capacità.

Chi ha la stoffa, si faccia avanti!

12

La questione del passaggio generazionale è un tema antico, che si è acuito nel Nord Est negli ultimi anni per ragioni che è opportuno approfondire.

Lo sviluppo dell'industria nel nostro territorio è iniziato dalla seconda metà degli anni '60, per continuare con ritmo crescente nei due decenni successivi, per cui, per motivi anagrafici, il passaggio di testimone dai padri ai figli è ormai iniziato.

La seconda considerazione riguarda la rapidità dei mutamenti dei mercati e le relative continue nuove esigenze. Nel passato l'inserimento del giovane poteva avere tempi più lunghi degli attuali. Lo sviluppo imperioso delle nuove tecnologie informatiche, ma anche del marketing ed il nuovo ruolo della finanza hanno messo in difficoltà molti imprenditori improntati principalmente al prodotto.

Va inoltre considerato il diverso grado di scolarità. Molti padri hanno iniziato da operai od artigiani e sono riusciti a sviluppare delle bellissime realtà industriali. Il confronto con il figlio laureato, che conosce le lingue e opera attraverso il computer può generare chiusure che non ne favoriscono l'inserimento.

Fatte queste osservazioni, e se ne potrebbero fare altre, debbo dire che l'indagine commissionata dal Gruppo Giovani Imprenditori del Nord Est presenta il padre imprenditore come il "padre padrone" avulso dalla realtà attuale e questa fotografia mi sembra molto di parte. L'articolo mi sembra decisamente provocatorio e come tale lo accetto.

Nel tentativo di dare un mio contributo, inizierei con il dire in forma categorica che se il figlio non ha le caratteristiche idonee a fare l'imprenditore, non lo deve fare, perché altrimenti rovina la sua vita e quella dell'azienda.

Quali sono le caratteristiche che distinguono l'imprenditore? Un imprenditore deve avere il gusto di creare, deve essere disposto a correre il rischio dell'insuccesso dell'impresa, deve avere la curiosità di conoscere, il carisma per convincere e trascinare chi lo attornia, deve amare il proprio lavoro per cui non deve contarne le ore, il traguardo non deve essere la pensione ma la continuità dell'impresa, sia che l'abbia creata o continuata.

A mio avviso, se il figlio ha le caratteristiche sopra descritte troverà certamente lo spazio adeguato in azienda. Il problema che si pone è se i tempi di inserimento siano corretti per le esigenze aziendali o troppo lunghi e se il giovane non trovi spesso troppe barriere tali da rendere stressante il percorso. Non esistono regole valide per tutti che possano aiutare l'inserimento, perché ogni azienda ha una propria pelle che non può essere violentata. Tuttavia si possono seguire alcune strade: talvolta può essere utile l'affiancamento del manager esterno (*tutor*), altre volte è l'intervento presso il padre del consulente esterno o dell'amico credibile che lo fa riflettere sull'opportunità di dare o allargare gli spazi opportuni al figlio.

Infine, è evidente che le difficoltà ci sono ma non bisogna farne un dramma. Attraverso le difficoltà le persone si formano.

Qui diamo i numeri!

Presenza di cittadini stranieri: permessi di soggiorno e residenti

	Totale stranieri	Extracomunitari		Popolazione residente	% stranieri
		v.a.	% su totale		

Permessi di soggiorno

31.12.1996	130.439	112.696	86%		
31.12.1997	136.036	116.882	86%		
31.12.1998	156.532	135.774	87%		
31.12.1999	192.851	170.853	89%		
31.12.2000	212.894	190.154	89%		
31.12.2001	223.287	201.960	90%		
31.12.2002	240.640	217.853	91%		

Residenti

cens. ott. 91	42.490	33.862	80%	6.487.040	0,7%
31.12.1992	61.805	n.d.		6.512.124	0,9%
31.12.1993	71.012	57.584	81%	6.522.205	1,1%
31.12.1994	80.912	67.467	83%	6.535.126	1,2%
31.12.1995	91.373	77.250	85%	6.557.765	1,4%
31.12.1996	108.541	93.688	86%	6.578.091	1,7%
31.12.1997	124.460	108.874	87%	6.601.050	1,9%
31.12.1998	143.061	126.828	89%	6.633.142	2,2%
31.12.1999	169.274	152.445	90%	6.672.570	2,5%
31.12.2000	201.730	184.429	91%	6.715.685	3,0%

(post Censimento)

31.12.2001				6.653.992	
31.12.2002				6.719.491	
31.12.2003				6.795.383	

Fonte: elaborazioni OPEN – Fondazione nord Est su dati Istat/Ministero degli Interni

