

Una concezione che subordina gli interessi dell'impresa a quelli della famiglia rischia di generare un immobilismo gestionale che porta alla crisi dell'impresa e trascina incomprensioni e conflitti familiari.

Se prevale una concezione che garantisce all'impresa la necessaria autonomia, è possibile un processo di successione fisiologico, con la valorizzazione di tutte le competenze, nella chiarezza delle attribuzioni e dei ruoli.

La seconda condizione è che si guardi al ricambio come a un processo composto da un insieme di fasi: formazione, ingresso in azienda, periodo della "convivenza" tra padre e figlio, subentro e presa di comando.

le, responsabile di funzione) che rende estremamente difficile comprendere diritti e doveri specifici di ognuno di essi.

In definitiva, l'impresa può subire processi di progressivo indebolimento del patrimonio di conoscenze manageriali (più rapido nei casi di figli la cui esperienza derivi solo dal "microcosmo" dell'impresa di famiglia) e di immobilismo gestionale che, prima o poi, sfociano in una crisi dell'impresa. Questa, poi, non di rado, si trascina anche incomprensioni e conflitti familiari.

Del tutto diverse si presentano le idee-guida dei processi di ricambio generazionale nelle imprese familiari ove prevale una concezione che garantisce all'impresa la necessaria autonomia:

- la famiglia ha il diritto di cercare di mantenere alle generazioni successive il controllo;
- la famiglia ha il dovere di creare le condizioni perché l'esercizio del ruolo di proprietario, non occasionale, di una quota significativa del capitale di un'impresa sia svolto con competenza;
- l'impresa ha il diritto di disporre di una proprietà responsabile e coesa che accompagni lo sviluppo dell'impresa stessa;
- nessuno dei figli ha un diritto ereditario a prestare il proprio lavoro nell'impresa, né tanto meno ad assumervi posizioni dirigenziali;
- i genitori non hanno il diritto di coartare la volontà dei figli obbligandoli ad intraprendere studi funzionali all'ingresso nell'impresa di famiglia;
- prima di essere assunti stabilmente nell'impresa, tutti i figli devono dimostrare di essersi ben preparati grazie a studi ed esperienze di lavoro significativi;
- una volta assunti, i figli rispettano le condizioni organizzative (rapporti gerarchici, sistemi retributivi e di carriera) in essere nell'impresa;
- gli organi di governo economico e di direzione devono funzionare con efficacia e efficienza.

Conseguenze pratiche di tali idee-guida possono essere: l'abbandono di ruoli manageriali da parte di padri privi dell'energia e del vigore necessari; comportamenti dei padri solleciti a mostrare gli aspetti positivi del

proprio lavoro, ma attenti a evitare forzature nei confronti dei figli; l'ingresso di giovani vocati ad entrare in azienda, consapevoli della propria scelta e sufficientemente preparati; un assetto organizzativo che valorizza le competenze professionali a prescindere dal fatto che le persone che le possiedono appartengano o meno alla famiglia; il rispetto delle medesime regole organizzative per tutti i dipendenti, compresi quelli appartenenti alla famiglia; l'impiego di persone esterne (altri imprenditori, professionisti di fiducia, docenti di management, consulenti di direzione) nel processo di valutazione dei figli; la preparazione a svolgere il ruolo di proprietario per tutti i figli destinati ad assumere una partecipazione nel capitale di rischio dell'impresa; la distinzione, nella composizione e nei compiti, tra assemblea dei soci, organi collegiali di governo economico e organi di direzione; la cooptazione negli organi di governo economico e di direzione sulla base delle attitudini e delle competenze delle persone e non delle quote di partecipazione al capitale proprio; il funzionamento degli organi collegiali, pur se è sempre auspicabile la ricerca dell'unanimità, fondato sul principio della maggioranza. In definitiva, il processo di ricambio generazionale mira a garantire all'impresa una proprietà responsabile e preparata e un management idoneo a svolgere i compiti con successo e valutato in base ai risultati. Queste sembrano essere valide premesse alla funzionalità duratura dell'impresa.

La condivisione delle idee-guida alla base della concezione che assicura all'impresa la necessaria autonomia non è, di per sé, condizione sufficiente per innescare un processo di successione fisiologico.

La seconda condizione per un ricambio generazionale senza traumi per l'impresa e la famiglia consiste nel guardare al ricambio generazionale come a qualcosa che si manifesta in un istante - semplificando, il momento del subentro formale della generazione emergente nei ruoli fino ad allora occupati dalla generazione adulta - che conclude un processo composto da un insieme di fasi che si svolgono in un periodo lungo. Il processo di ricambio generazionale inizia