

Roberto Lorusso

DI PADRE IN FIGLIO

2ª edizione

La generatività dell'impresa familiare

ESTRATTO E-BOOK



prefazione di
Nicola Costantino

con le testimonianze di
*Nunzio Aprile, Cosimo Tosto
e Daniela Vinci*

DI MARSICO **LIBRI**

Roberto Lorusso

2

Di padre in figlio

La generatività
dell'impresa familiare

|duc in altum|®

DI MARSICO LIBRI

2^a edizione

Proprietà letteraria riservata

© Roberto Lorusso

Settembre 2018

Autore: Roberto Lorusso

ISBN 9788899123536

Di Marsico Libri

è un marchio della GrafiSystem snc

Via dei Gladioli, 6 - A3

70026 Modugno/Bari - Italy

dimarsicolibri@dimarsicolibri.it

Tutti i diritti riservati. È proibita la riproduzione sia pur parziale di testi e altro materiale contenuto in questo libro senza autorizzazione scritta dell'Autore.

Questo libro offre soluzioni ai protagonisti delle tante imprese familiari, che desiderano vivere proficuamente il tempo della “convergenza generazionale”, e giungere con sicurezza e fiducia al momento del “passaggio generazionale”.

Dopo aver introdotto il valore della generatività, un simpatico racconto ti farà comprendere l'importanza del “dialogo” ed i capitoli successivi ti parleranno dei “beni relazionali” e dell'opportunità di seguire una vecchia regola: quella Benedettina.

Ma non mancheranno i consigli pratici per diventare un'impresa sempre orientata al futuro.

Indice

Prefazione	9
La generatività	15
Cosa significa generatività	16
Come si esplicita la generatività nelle imprese familiari	21
Famiglia sana, azienda sana	25
Essere generativi	28
Il racconto	31
Di padre in figlio	32
L'esperienza	57
L'impresa familiare e le relazioni da imparare	58
L'impresa familiare. Ieri, oggi e domani	66
L'impresa familiare e la regola benedettina	73
L'impresa familiare. Regole per una comunicazione efficace	82
Il passaggio generazionale	89
I diversi modi possibili	91
I tre principali ingredienti	93

Alcuni strumenti	94
Promettono bene.	111
Saluti finali	136
Cenni biografici.	137

Prefazione

Il futuro non è più quello di una volta. Ciò è particolarmente vero per le imprese familiari, che hanno costituito – e tutto sommato costituiscono ancora – l'ossatura portante del sistema imprenditoriale italiano. La loro storia parte spesso da un capostipite che, dopo aver "imparato il mestiere" come lavoratore dipendente di altra impresa (il più delle volte familiare anch'essa) decideva di compiere il grande passo e mettersi in proprio, approfittando delle basse barriere all'ingresso caratteristiche di molti settori produttivi. Quasi sempre non laureato (spesso nemmeno diplomato) la sua formazione era avvenuta sul campo, attraverso l'affiancamento ai lavoratori più esperti, con il lungo processo di apprendistato caratteristico di moltissime attività "artigianali", o ad esse assimilabili. Per

lui (raramente una "lei") l'ingresso dei figli in azienda era un processo normale, che seguiva le stesse regole di apprendistato, compresa (spesso) la limitata formazione scolastica ("non perdere tempo a scuola: io mi sono fatto da solo e così ho avuto successo"). In un contesto produttivo stabile, e spesso florido, con rendite di posizione facilmente difendibili, il modello funzionava: certo, a volte avveniva che un figlio scapestrato, o una figlia succube di un genero inetto, mettevano in crisi l'impresa, ma si trattava di patologie accettabili nell'ambito del normale rischio imprenditoriale.

Gli ultimi decenni hanno stravolto questa tranquilla, e tranquillizzante, modalità di perpetuazione intergenerazionale, per diversi motivi:

- La globalizzazione dei mercati ha aumentato, spesso a dismisura, la pressione concorrenziale, distruggendo molte rendite di posizione, e mettendo

in crisi le imprese con minore efficienza gestionale.

- Gli sviluppi tecnologici, soprattutto informatici, hanno messo fuori gioco le aziende incapaci di (o impossibilitate a) cogliere le opportunità offerte dalle potenziali innovazioni di prodotto e, ancor più, di processo.
- I figli hanno sostituito l'apprendistato "sul campo" con la formazione superiore, spesso in ambiti (economia, ingegneria, ecc.) di almeno potenziale interesse applicativo.

Tutto ciò fa esplodere tensioni, e a volte conflitti, tra genitori strenui sostenitori del "business as usual" e figli (non più "ragazzini") ansiosi di affermare la propria autonomia intellettuale, prima ancora che imprenditoriale, anche in forza delle competenze (in primis solo teoriche) acquisite.

Di qui la crescente difficoltà a garantire che l'impresa sopravviva al passaggio di staffetta generazionale, con esiti sempre

più spesso disastrosi.

In questo prezioso volumetto, Roberto Lorusso, forte della sua pluridecennale esperienza di affiancamento sul campo ad imprenditori in difficoltà (o desiderosi di crescere e migliorarsi) propone una ricetta, solo apparentemente semplice, per affrontare, e gestire con successo, il “problema” del passaggio generazionale, che può rivelarsi essere una splendida opportunità di sviluppo.

Alla innegabile esigenza di crescita professionale e manageriale (che riguarda tutte o quasi le piccole e medie imprese italiane) Lorusso aggiunge – in termini di imprescindibile complementarietà, e non di orpello sovrastrutturale – la costruzione di un solido sistema valoriale, fondato su una costante “strategia dell’ascolto”: un’etica della famiglia, oltre che dell’impresa, di cui gli interessati saranno indubbiamente avvantaggiati a livello umano e sociale, prima ancora che imprenditoriale.

È questo un contributo di assoluta originalità nel vasto, e troppo spesso stucchevolmente ripetitivo, panorama di "guru" (o presunti tali) della consulenza aziendale, che troppo spesso propongono soluzioni puramente tecnologico-burocratiche a problematiche molto più profondamente etiche e morali: una lezione quindi che si dimostrerà preziosa tanto per gli anziani "patriarchi" quanto per i loro scalpitanti figlioli.

Nicola Costantino
Politecnico di Bari

La generatività

Cosa significa generatività

Possiamo considerare la generatività come l'insieme delle "buone abitudini" (un habitus, come lo sono le virtù umane) che consentono all'impresa di connettere armoniosamente la sfera economica con quella familiare, sociale e valoriale.

Generatività vuol dire anche avere un diverso rapporto con il tempo, e la capacità di "saper aspettare". Non solo, la generatività ci permette di essere imprenditori creativi capaci di far nascere idee di vita nuova, generare novità e generare nuova vita.

La generatività significa, quindi, pensare continuamente al futuro e gestire gli "Asset" aziendali in modo sostenibile, così come insegna il principio di sostenibilità.

Spesso per noi imprenditori, e insieme a

noi per molti manager, risulta difficile parlare e praticare la sostenibilità.

Lo riteniamo un tema distante da noi.

Qualcosa che ha poco a che fare con, il duro e pragmatico, mondo del business fondato su logiche di: competitività, redditività, crescita di fatturati e quote di mercato.

E, invece, è solo una questione di termini.

In realtà diventa molto più semplice ed immediato parlare di "Asset

Management", o di gestione del capitale.

Il capitale dell'impresa è tangibile

(materiale: economico, finanziario) o

intangibile (immateriale: la conoscenza, il brand, la reputazione, etc.). Nessun

imprenditore degno di questo nome può permettersi di ignorare la "gestione degli Asset".

La sostenibilità non è altro che questo e, forse, d'ora in avanti possiamo cominciare a chiamarla con questo nome.

La domanda cruciale che gli imprenditori si devono porre è la seguente: come facciamo a gestire i nostri Asset – materiali e immateriali, il nostro capitale economico, ambientale e sociale – in modo tale che il profitto prodotto oggi non comprometta la possibilità di produrre profitto anche domani?

In altri termini, come facciamo ad assicurare che le scelte (soluzioni) di oggi possano rappresentare la base anche per le soluzioni di domani? Possiamo evitare che le decisioni di oggi si trasformino nei problemi di domani?

La risposta a questa domanda richiede un radicale cambio di prospettiva sull'intero paradigma economico dominante, fondato sulla formula prendi-usa-getta, applicato sia alle risorse materiali che alle persone.

In quest'ottica, gestire l'impresa

generativa significa che il profitto trova la sua massimizzazione solo nel lungo periodo e per tutti i portatori di interesse coinvolti.

Potremmo dire che la sostenibilità è il fondamento della generatività e che deve essere presente sin da quando l'impresa definisce la sua visione di lungo periodo. E deve essere, poi, presente in tutti gli obiettivi definiti nella pianificazione strategica e di conseguenza calata nei processi aziendali e in tutti gli strumenti di verifica.

Se definiamo la generatività, il fine di un'impresa familiare, la sostenibilità ne è il mezzo.

Cioè essere un'impresa sostenibile è il modo migliore di essere un'impresa generativa.

Al contrario: non puoi essere un'impresa generativa se non sei un'impresa realmente sostenibile.

Eccoti cosa pensava Pietro Barilla¹: «Noi siamo di passaggio, la nostra vita è breve, quella della Barilla potrebbe durare secoli e creare benessere per una vastissima popolazione di famiglie. Quindi poiché la Barilla appartiene alla sua storia e al suo futuro, va rispettata integralmente, senza sconti, e la proprietà deve essere considerata come una responsabilità temporanea il cui testimone viene passato di generazione in generazione. Così è stato per il nonno, poi con mio padre, quindi con me e ora con i miei figli.»

¹ Dal Libro: Pietro Barilla – Tutto è fatto per il futuro, andate avanti con coraggio. A cura di Francesco Alberoni. Rizzoli Milano Aprile 2013.

Come si esplicita la generatività nelle imprese familiari

La generatività nelle imprese familiari si rende possibile mediante:

- l'orientamento al lungo termine,
- il coinvolgimento affettivo dei familiari,
- la "cultura dell'identificazione".

Il "saper aspettare" potremmo anche tradurlo nella gestione di un "capitale paziente" che in una impresa familiare, appunto, è incline a privilegiare obiettivi e ritorni di lungo termine rispetto a quelli di breve.

Si tratta di un comportamento teso al continuo e costante incremento di risorse e capitali (Asset), necessari per sostenere la crescita, la stabilità ed il raggiungimento di un posizionamento competitivo certo e duraturo nel tempo.

Un ruolo importante in questo atteggiamento lo svolgono i familiari "adulti" o "meno giovani" (in tantissimi casi trattasi di chi ha fondato l'impresa) desiderosi di tramandare l'impresa ai propri eredi nelle condizioni migliori perché possa continuare a crescere.

Ma perseguire un orientamento al lungo termine è possibile solo se esiste un vero e forte coinvolgimento affettivo di tutti i membri della famiglia, nonché dei loro manager e collaboratori tutti.

Il vantaggio prossimo di questo coinvolgimento sarà quello di vedere ridotti i potenziali rischi di comportamenti inopportuni tesi a produrre benefici ai singoli, ma anche quello di elevare il grado di coesione, appartenenza e fedeltà all'azienda facendo sentire le persone appartenenti anche alla "famiglia".

Un'impresa così fatta è diversa da qualsiasi altra impresa. Le relazioni che si

sviluppano in questa impresa sono "uniche" diverse da altre imprese perché le persone che la compongono sono "uniche" (per conoscenze, competenze, valori e credenze, ecc.) e vivono relazioni "uniche". Queste relazioni sono il patrimonio "unico" improbabilmente imitabile.

Un altro vantaggio derivante dall'unicità dell'impresa familiare è quello di avere persone più fedeli e quindi minore ricambio sia a livello manageriale che di dipendenti.

Di solito il ricambio in un'impresa è sempre un fatto positivo perché porta freschezza, novità, nuove competenze. Ma in questo caso lo si può vedere come un disturbo in quanto l'azienda è di per se generativa e quindi le persone che ne fanno parte non sono quelle del: "abbiamo fatto sempre così", ma sono persone tese all'apprendimento continuo

e quindi alla creatività ed all'innovazione continua. In questo caso l'assenza di ricambio è sinonimo di stabilità.

La resilienza è un altro vantaggio. Infatti avere una stabilità nella guida dell'azienda significa avere la capacità di essere una azienda "resiliente". Capace, cioè, di resistere e modellarsi senza rompersi sia nei periodi di crisi economica (specialmente se lunghi), sia di crisi relazionale tra i familiari o nel rapporto famiglia-impresa.

La visione condivisa, la fedeltà, la stabilità, sono caratteristiche che rendono possibile un modello decisionale basato su priorità notevolmente differenti dai modelli d'impresa il cui capitale è posseduto da "sconosciuti" e affidate a "manager a tempo determinato", dove il dover raggiungere, a tutti i costi, obiettivi di "crescita a breve", determina un depauperamento degli "Asset" aziendali.

Famiglia sana, azienda sana

Da tutto quanto sopra esposto risulta, quindi, evidente che nelle imprese di tipo familiare le scelte strategiche non siano guidate unicamente da obiettivi di carattere economico-finanziario.

La componente emotiva (amore, amicizia, rancore, invidia, ecc.) ne sono una parte abbastanza predominante.

In poche parole laddove impresa e famiglia si identificano accade sicuramente che le finalità ed i valori di fondo della famiglia si trasferiscano all'impresa stessa.

Quando una famiglia è "sana" (modo di dire di una famiglia in cui si vive il rispetto reciproco, l'affetto...), all'impresa si trasferiranno obiettivi non unicamente economici quali, ad esempio, la coesione familiare, il radicamento al territorio ed alla comunità di appartenenza, la reputazione, e le relazioni virtuose con i propri collaboratori.

Quando una famiglia non è “sana”, la logica del “profitto a breve” pervaderà ed annullerà la sua natura di impresa generativa.

Quest'ultima considerazione rende palese quanto sia delicato il momento del ricambio al vertice in una impresa familiare, soprattutto per quelle imprese che lo intraprendono per la prima volta. Per molti trattasi di un vero momento traumatico, si ha paura che il passaggio generazionale possa essere una rottura col passato e questo perché nella famiglia è mancato il dialogo fonte della conoscenza reciproca.

A conferma di quanto ti ho appena detto, permettimi di fare ancora ricorso al pensiero di Pietro Barilla.

«Nella mia vita tutto è ruotato attorno a due pilastri: la famiglia e il lavoro. Io ho sempre pensato che una famiglia unita non è soltanto il più sicuro dei rifugi, ma

rappresenta una forza invincibile con la quale si possono affrontare più serenamente tanti momenti difficili. Per molta gente oggi la famiglia è solo una fatica: non si sposano, non hanno figli, si comportano come dei perenni adolescenti. Ma senza radici non si costruisce nulla e non si lascia nulla. Io ritengo invece che la famiglia sia la base della vita individuale e sociale, in molti casi anche di impresa solida, onesta, che continua nel tempo, di generazione in generazione. Io ho sempre avuto un culto per la mia famiglia, per mio nonno, mio padre, mia madre, per mia moglie e i miei figli. Per me sono loro l'anima dell'impresa, la sostanza che fa dell'impresa un'entità vivente. Il rapporto fra padri, figli e figlie è un rapporto d'amore ma anche di fedeltà e di lealtà. È questa l'ossatura invisibile di una società che poi si estende ai dirigenti, alle maestranze e si incarna negli edifici e nelle macchine.²»

Essere generativi

Essere generativi significa “mettere al mondo”. I genitori lo sono ma è importante che non si sentano come Dio il Creatore (con tutto quello che vuole significare nel nostro linguaggio ordinario).

Per i figli essere generativi significa ricevere e restituire in forma nuova. È ereditare e gestire il dono con il coraggio di confrontarsi con la cultura e con i mezzi del proprio tempo. Significa anche saper attingere da una tradizione, ricevere un seme da far maturare, un’idea da migliorare, valori ed esperienza da poter condividere con altri.

Per “l’erede migliore” è importante saper ricevere, innovare e riconsegnare il dono che, nuovo, entra nel mondo superando se stesso.

Gustav Mahler afferma: «la tradizione è la

² Opera citata.

custodia del fuoco, non l'adorazione della cenere».

Ciò che si riceve dal passato non va solo "conservato" ma va riutilizzato con coraggio per ospitare tutta la creatività che il mondo contiene.

Alle imprese generative non interessa il nuovo per il nuovo. Non è detto che il nuovo sia migliore del vecchio solo per il fatto che è nuovo. Non interessa che sia differente dal precedente purché sia differente.

Quel che interessa è che sia utile.

I figli di un'impresa generativa da cui si riconosce di provenire, non perseguono progetti di espansione quantitativa bensì qualitativa, qualcosa che rende migliore la società in cui operano.

Il racconto

*Esistono storie che risuonano familiari.
Le ascolti e sembra che parlino
proprio di te.*

Di padre in figlio

In attesa di Nicola

Il suono del campanello colse un po' di sorpresa Marcello che, come ormai d'abitudine, era rientrato a casa dopo una faticosa giornata in azienda e si era messo sulla poltrona a leggere una rivista di economia. Alzò lo sguardo dalla rivista, si tolse gli occhiali e con aria sorpresa guardò l'orologio: erano le venti in punto.

"Enrica, aspettiamo qualcuno?" - domandò alla moglie.

"Certo, hai invitato Nicola per cena, ricordi?" - rispose Enrica dalla cucina mentre preparava da mangiare.

"Oh Nicola, è vero!" - disse Marcello portandosi una mano alla fronte - "Uno svizzero, puntuale come sempre."

Erano giorni, o forse settimane che Marcello invitava a cena Nicola. Il suo amico di vecchia data e consigliere fidato aveva sempre declinato l'invito a causa dei suoi molteplici impegni, ma quella sera era finalmente a casa Signorile, una delle tipiche e tradizionali famiglie pugliesi.

Mentre Marcello era ancora assorto nei suoi pensieri, Enrica aprì la porta.

"È permesso?" – chiese una voce proveniente dall'ingresso.

"Ciao Nicola! Ti stavamo aspettando." - disse Marcello mentre andava incontro all'amico – "Grazie per aver accettato questo invito. Entra pure."

Non appena Nicola varcò la soglia della porta, venne inebriato dal profumo intenso della cucina di Enrica. Marcello gli sorrise e con aria tra l'ironico e il divertito gli disse: "Lo sai cosa ti aspetta, vero?"

Prima mangiamo qualcosa insieme... qualcosa di speciale!...perché mia moglie ti ha preparato la parmigiana di melanzane al forno. Quella che ti piace tanto! Poi, ci mettiamo comodi e ci facciamo due chiacchiere.”

“Non crearti illusioni, lo sai che sono venuto esclusivamente per la parmigiana!” – esclamò Nicola – “I problemi che ti stai creando in azienda non mi interessano. Ho capito subito che si trattava di un invito a trabocchetto, sai? Perciò, prima, lasciami gustare la cena. Di solito Enrica alla parmigiana aggiunge sempre qualcosa di speciale. Piuttosto - con aria sorniona - hai ancora quel Primitivo di Manduria?”

“C’è, c’è...non ti preoccupare” – rispose Marcello annuendo con la testa per ben due volte.

Si accomodarono a tavola e dalla porta della cucina comparve Enrica che, con il

grembiule addosso, aveva fra le mani un vassoio con la pietanza tanto desiderata da Nicola. Questi, si profuse in mille complimenti verso Enrica per tutto ciò che aveva preparato.

Oltre la parmigiana, infatti, la tavola era imbandita con mozzarelle di bufala, "burratine" (tipico prodotto pugliese), tocchetti di prosciutto crudo, taralli al seme di finocchio e persino cozze gratinate al forno di cui Nicola andava pazzo.

Tra una chiacchera e l'altra, il prelibato banchetto fu gustato piacevolmente e con calma. Solitamente, con i figli a tavola, la cena era consumata in gran fretta. Con gli ospiti, invece, e con Nicola in particolare, si respirava un'aria diversa.

Mentre Enrica sbarazzava la tavola, i due amici si accomodarono in salotto sul divano che Marcello aveva ereditato da una vecchia zia.

"Non ne fanno più così", ripeteva spesso

a moglie e figli, che probabilmente avrebbero preferito qualcosa di più moderno e meno polveroso. Il divano, comunque, non era l'unico pezzo da museo nella stanza. Oltre alla poltrona di Marcello, un comodino di epoca vittoriana faceva coppia con una lampada elisabettiana, anche questo frutto di eredità. Sulla parete di fronte al divano un quadro raffigurava la battaglia di Waterloo, un capriccio di Marcello che l'aveva soffiato per poco a un suo concorrente in affari ad un'asta di beneficenza. Altri oggetti e mobili conferivano alla stanza un'aria solenne.

"Soddisfatto della cena?" - esclamò Marcello rivolgendosi all'amico.

"Cena meravigliosa" - rispose quest'ultimo ripensando a tutte le prelibatezze da poco assaporate - "Grazie Marcello. Tua moglie è veramente brava. Ora possiamo parlare. Però, non

rattristarti, altrimenti chiedo a Enrica di riapparecchiare.

Il grave problema di Marcello

Marcello tirò un lungo sospiro e iniziò a parlare.

“Allora, Nicola. Qui, il problema è questo. Te lo dico in sintesi. Ma proprio in sintesi.

I miei figli, da quando sono con me in azienda, mi vogliono vedere morto!!!” – esclamò d’un fiato.

“Non esagerare” – intervenne l’amico e ironizzando aggiunse – “adesso l’età si è allungata per tutti!”

Marcello si passò una mano tra i capelli grigi. “Argento, colore della saggezza” - rispondeva talvolta alle provocazioni dei figli.

“Forse sarò un po’ esagerato ma se

continuano così veramente mi fanno scoppiare il cuore. «Ogni giorno una croce diversa». Litigano tra di loro, salgono nel mio ufficio e continuano a litigare.”

Marcello interruppe il suo discorso ma Nicola con lo sguardo lo invitò a continuare.

“Ormai, non posso più parlare con nessuno. È meglio non pensare a cosa accadrebbe se dovessi riferire ad un dipendente il mio pensiero su come andrebbero fatte alcune cose” - fece un'altra breve pausa per prendere fiato.

“Pensa, che ci sono periodi di lungo silenzio. Non ci si parla per mesi. Sembra di stare in un convento di clausura. Poi all'improvviso – disse scattando in avanti verso Nicola – quando meno te lo aspetti, il grande, Giovanni, entra nel mio ufficio chiedendomi di mettere una pezza a colori su di un casino (termine

dialettale che significa "un grosso guaio") che ha combinato, aggiungendo di non dire nulla alla sorella. E mi tocca intervenire per sistemare tutto e soprattutto mentire per prevenire altri litigi".

Marcello era adesso un fiume in piena.

"Non ti dico cosa mi stanno combinando con i clienti. La vuoi sapere l'ultima? L'ufficio tecnico smarrisce i fogli di consegna e il responsabile si scusa dicendo che la procedura della qualità non prevede la loro archiviazione. Questi mi vogliono far diventare pazzo. Ogni giorno una nuova certificazione... ISO di qua, EMAS di là. E le cose anziché migliorare si guastano sempre di più. In poche parole non si capisce più niente. Hai presente una barca in balia delle onde con un equipaggio di pazzi? Ecco! Poco ci manca."

"Cosa? Cosa? Vuoi comprarti una barca.

Alla tua età?” – intervenne Enrica – entrando in salotto con un vassoio. Porse due bicchierini di limoncello e, molto silenziosamente, si adagiò sulla poltrona. Poggiò la testa sul braccio e con aria incuriosita rimase in ascolto.

“Ma che barca e barca. Stiamo parlando di lavoro!” – le rispose bruscamente Marcello – “Puoi tornare di là, non ti preoccupare. Non ti sei mai occupata di queste cose e proprio stasera ti è venuta voglia?”

“Scusa Marcello ma una volta tanto che possiamo stare tranquilli e posso capire qualcosa di più dato che Nicola è qui, io rimango. Voi parlate ed io ascolto” – rispose prontamente Enrica.

Poi, rivolgendosi all’amico del marito -
“Allora Nicola, che stavi dicendo?”

Nicola, che aveva assistito divertito alla scena, rispose:

“Marcello stai tranquillo, calmati e non esagerare. Ci sono tante cose che comunque in azienda, per il momento, continuano ad andare bene. Anche se hai descritto cose negative, in fondo non hai licenziato nessuno e il fatturato è calato solo di poco. Il gran bel lavoro degli anni passati ha fatto in modo che l'azienda non subisse brutti colpi. Ho visto il bilancio proprio l'altra sera. Forse, è un po' peggiorato l'aspetto finanziario. Ma, andiamo con ordine. Incominciamo da capo.”

Marcello si accasciò sul divano:

“Va bene continua pure, che altro vuoi sapere?”

Nicola: “Tuo figlio Giovanni, il grande, quanti anni ha?”

Marcello: "Ventisette".

Nicola: "E da quanto tempo lavora in azienda?"

"Dunque, fammi pensare..." – rispose Marcello aggrottando la fronte – "a gennaio sono quasi tre anni."

"Mentre l'anno scorso è arrivata Angela. Ha venticinque anni, giusto? Una bella coppia di giovani. Mi sembra che tutti e due siano laureati in economia, no?" – disse Nicola e, cambiando tono e rivolgendosi a Enrica – "Scusa Enrica ti posso chiedere un altro po' di limoncello?"

"No. Angela è ingegnere gestionale." - disse Marcello.

"Caspita ti sei circondato di persone con belle competenze..." – disse Nicola sorseggiando il secondo bicchiere di limoncello che gli aveva portato Enrica – "...beh, raccontami un po'!"

“Raccontami? Ti devo parlare di Angela, l’innovatrice tecnologica?” – Marcello si innervosì non poco. “La signorina – con tono fortemente ironico – è quella che guarda avanti, quella che archivia il passato, compresi i valori con i quali ho costruito l’azienda. Io l’ho voluta come una famiglia, lei la vuole come... lasciamo stare che è meglio. Io ho solo una preoccupazione: vedo nei miei figli sogni di crescita finalizzati al solo arricchimento e nient’altro. È un’ amara considerazione e vorrei tanto essere smentito.”

Nicola intervenne anche per cambiare discorso e domanda: “Ma quando Giovanni è entrato in azienda, cosa gli hai fatto fare?”

Marcello: “Cosa gli ho fatto fare? Piuttosto, cosa ha voluto fare. «Io sono il figlio del capo», gli ho sentito dire. Poi si è messo in amministrazione a guardare le carte e ha detto che doveva fare il controllo di gestione. Ma se non capisce,

e questo glielo detto un sacco di volte, cosa avviene in produzione e quali sono le richieste dei clienti...”

Marcello si fermò. Sul suo volto si leggeva l’alterazione crescere sempre più.

“Non credo abbia mai frequentato l’officina. Dovevo tenerlo tre mesi a trasportare imballi, altro che Master.”

Enrica ascoltava con molta attenzione e, come in un match di tennis, guardava da una parte all’altra il rimbalzarsi delle battute.

“Vedi Marcello?” – aggiunse Nicola con calma – “Hai già capito da solo cosa avresti dovuto fare, ma non solo con Giovanni. Forse gli imballaggi non sono molto appropriati, ma sicuramente bisognava agire diversamente.

Comunque, non ti preoccupare, siamo ancora in tempo per recuperare.”

Si fece professionale e, serio in volto,

proseguì: “Quello che bisogna realizzare, per entrambi i ragazzi, è un piano di sviluppo delle competenze tecniche, manageriali e valoriali, sia attraverso percorsi di formazione, autoformazione e sia attraverso esperienze di lavoro, fuori e dentro l'azienda. E devi vigilare che i tuoi figli si impegnino seriamente.

In realtà, prima del loro ingresso in azienda, avresti dovuto preparare un piano che prevedesse l'attribuzione dei ruoli e delle deleghe, da tenere sempre aggiornato con il passare dei mesi”.

Avere una vocazione

Scusa Marcello, ma tu sai cosa vogliono fare da grandi Angela e Giovanni? Glielo hai mai chiesto?”

Enrica strinse il bracciolo della poltrona. Marcello scosse il capo stupito. Le sue parole si rivelarono le più pungenti tra i pensieri della sua mente.

“Perché se loro non lo sanno ancora”
- continuò Nicola – “bisogna che si applichino a definirlo in fretta. E se lo sanno, è urgente che lo dicano a te, a tua moglie e poi anche tra di loro. Adesso voi due” – guardando negli occhi la coppia di amici – “è necessario che facciate un accordo perché ci sia un impegno a collaborare al successo dei ragazzi e di tutta l’impresa. Marcello, anche tua moglie deve partecipare a questa conversazione con i tuoi figli. Lo hai capito?”

Enrica, in un moto di orgoglio, si mise ritta sulla poltrona.

Nicola si rivolse a lei.

“Scusami Enrica. È vero che sei sempre voluta restare fuori dall’azienda, ma penso che tu sia quella che conosce meglio i ragazzi. Marcello in questi anni, per ottenere i risultati che ha raggiunto, si è distratto non poco dai problemi

familiari e dalla formazione dei ragazzi e penso che loro si siano confidati maggiormente con te.”

“Sì, ma adesso non è più così” - intervenne molto seriamente Enrica – “questa casa è solo un albergo. Arrivano quando vogliono, non si mangia più insieme, se sono in casa neppure si salutano, se gli chiedo qualcosa hanno sempre il telefonino in mano per mandare messaggi su Facebook, si dice così?”

Marcello incominciava a sentirsi a disagio sul suo divano preferito ed emetteva profondi sospiri.

“Vedi Marcello” - continuò imperterrito Nicola – “molta della confusione di cui mi hai parlato prima, deriva proprio dal fatto che non vi siete parlati. E, ribadisco, i ragazzi non sanno o non vi vogliono dire cosa desiderano essere e fare da grandi. Ti faccio qualche domanda, giusto per

capire. Giovanni ti ha mai parlato della nuova linea di business che vuole introdurre per coprire la fascia di mercato del low cost?”

“No – esclamò l’altro stupito – e tu come lo sai?”

“L’altra sera l’ho incontrato in centro. Lui stava con la fidanzata.”

“Chi? Renata?” – intervenne Enrica.

“Penso di sì. Ma non posso esserne sicuro...” – cogliendo lo sguardo preoccupato di Enrica – “Comunque le stava confidando questa sua idea. L’ho incontrato casualmente. Mi ha fermato e di punto in bianco mi ha posto una domanda e ho intuito il suo progetto. E visto che ci siamo, vi posso dire anche di Angela. La settimana scorsa l’ho vista litigare con Giovanni proprio sulla questione dei processi di consegna che lei vuole cambiare. «Ma tu non volevi

occuparti dell'amministrazione?» ha urlato al fratello. La cosa grave è che lo hanno fatto davanti ai dipendenti !” – Marcello a questo punto spalancò gli occhi – “Vi assicuro: una scena poco esaltante”.

Rendere noto e dare autorevolezza

Nel breve silenzio che seguì, Enrica e Marcello si guardarono con aria preoccupata.

“Devo dirvi la verità” – proseguì Nicola – “conosco i vostri ragazzi come persone squisite. Non me lo aspettavo proprio. Non è forse l'attuale clima di lavoro che li rende diversi da come sono realmente? Io penso che loro soffrano molto della situazione per niente chiara in cui si sono inseriti. Marcello, questa situazione deriva proprio dal fatto che tu, forse e dico forse - poggiò la mano sulla spalla dell'amico - non hai mai fatto una riunione formale

con i tuoi dipendenti per comunicare l'ingresso dei tuoi figli e il ruolo che avrebbero ricoperto nel presente e soprattutto nel futuro. Ma questo, lo so, non avresti mai potuto dirlo perché non è chiaro né a te né a tuoi figli. Della loro presenza in azienda insieme a te è opportuno che ne vengano a conoscenza, non solo i dipendenti, ma anche tutti gli altri con cui avete relazioni. Devi presentarli alle banche, ai fornitori, ai consulenti, alle associazioni, ai dirigenti del Comune e devi dire con orgoglio che sono il futuro dell'azienda."

A questo punto, Marcello si sentì smarrito. Il suo tono aggressivo aveva lasciato posto al bisogno di conforto che, come aveva già fatto tante volte in passato, cercò negli occhi della moglie. Enrica avvertì subito la richiesta di aiuto e gli rivolse uno sguardo pieno di dolcezza.

"Adesso che ti succede? ... A cosa stai

pensando?" – incalzò Nicola.

"Alle risate che ieri si è fatto un dipendente mentre parlava di Giovanni con il capo squadra" – disse con un sorriso amaro Marcello.

Nicola: "Hai capito perché?"

"Certo!" – riprese Marcello – "Il fatto mi è stato subito riferito. La sostanza è che Giovanni non gode di molta autorevolezza. Su alcune cose ne capisce meno dell'ultimo operaio e purtroppo la radio aziendale funziona bene... Altro che internet".

"Sapete una cosa?" – disse Nicola – "Forse esagero, ma l'altro giorno ho capito che Giovanni se ne vuole andare e mettere su un'azienda per i fatti suoi. Al momento non mi ha detto nulla ma sono curioso di capire di cosa si tratta e come intende procurarsi i soldi che gli servono."

“Hai visto?” – disse Enrica quasi rimproverando il marito – “Qui, dobbiamo parlare subito in famiglia.”

Assunzione di responsabilità

“Scusa Marcello, mi fai capire un'altra cosa?” – aggiunse Nicola – “In questi tre anni, da quando è arrivato Giovanni, ti sei mai allontanato per un po' di tempo dall'azienda?”

“L'anno scorso, quando ha subito quella difficile operazione” – lo anticipò Enrica – “È stato un mese in ospedale e poi a casa per due mesi in convalescenza.”

Nicola: “E come sono andate le cose?”
“Tutto sommato Giovanni mi ha sostituito bene” – rispose Marcello – “lo stavo a casa e potevo sempre dare consigli o risposte. Ma, a dir la verità, non è mai accaduto.”

Rimase qualche secondo assorto nei suoi pensieri e poi continuò:

“In effetti, adesso che ci penso, sarà perché ero costretto a starmene tranquillo a casa, sarà che non mi ha mai riferito niente di grave o di speciale, ma io ho fatto una buona convalescenza e mi sembra che danni in azienda non siano stati fatti.”

“Lo vedi?” – lo confortò Nicola – “Penso che su questa cosa tu debba riflettere. Di solito, nel periodo in cui sono presenti contemporaneamente più generazioni in azienda, è bene fare un piano che comprenda ruoli e ambiti di azione, sia per i giovani che per gli adulti. In tal modo, non ci sono conflitti, i giovani possono esercitare meglio le loro responsabilità e anche tu saprai dove e come intervenire senza sbagliare. In sostanza, con i figli bisogna dirsi, senza vergogna e con affetto, ma soprattutto con responsabilità manageriale, quali

sono le deleghe reciproche, in modo che ognuno faccia bene la sua parte senza invadere quella degli altri. E se ci sono problemi che si intersecano con i diversi ruoli, o errori che ovviamente si commettono, bisogna parlarne subito... insieme!"

La staffetta

Nicola guardò negli occhi Marcello e proseguì:

"Ascoltare, ascoltare, ascoltare. I tuoi figli devo poterti dire senza problemi e con vivo interesse qual è secondo loro il modo migliore di gestire l'azienda, quali sono i loro sogni di futuro, perché in te devono trovare un amico sapiente, a cui chiedere consigli, più che il padre o il vecchio imprenditore. Se riesci in questo, hai fatto tombola. Tutte le altre problematiche sono sciocchezze."

"Per lasciare loro l'azienda devo capire

molto bene qual è la situazione patrimoniale” – si affrettò a puntualizzare Marcello – “Se cambiare forma societaria, la distribuzione delle quote, i costi del notaio eccetera...”

“Sono tutti aspetti importanti” – lo interruppe Nicola – “che ti ripeto, risulteranno facili da affrontare. Tu, piuttosto, hai pensato alla data della staffetta?”

“Di che?” – chiese Enrica confusa.

“Parlo di quel giorno dal quale riprenderete a fare i fidanzatini e godervi un po' la vita dopo tanti anni di sacrifici” - rispose sorridendo Nicola.

“Nicola, non è che vuoi un caffè?” - domandò premurosa Enrica.

“Adesso, la cosa migliore per tutti è andare a farsi una bella dormita” – rispose Nicola – “tra un ragionamento e l'altro si è fatta quasi mezzanotte.”

“Ma tu devi fare qualche chilometro”

– insiste Enrica.

“Non preoccuparti” – le rispose Nicola
– “nel tragitto penserò a quello che devo
dire a tuo marito domattina.”

Poi, alzatosi dal divano e dirigendosi
verso la porta, si rivolse a Marcello:

“Mi vieni a trovare in studio? Domani
mattina, visto che ti alzi sempre presto,
fatti una bella passeggiata sul lungomare
e poi verso le nove ci vediamo e
decidiamo le prime cose da fare.

Buona notte Enrica, ciao Marcello.

E... state tranquilli!”

Cenni biografici

Sono un giovanotto di 62 anni impegnato, con il mio lavoro, a realizzare la parte di Bene Comune che mi compete.

Papà di 5 figli, adesso anche nonno, faccio l'imprenditore dal 1981.

Aiuto Persone, Organizzazioni e Comunità a definire, comunicare e raggiungere obiettivi di progresso sostenibile.

Un'intensa attività professionale ed un continuo e sistematico percorso di apprendimento mi hanno consentito di progettare e gestire 13 progetti di ricerca per imprese pugliesi in partnership con altre internazionali.

Ho realizzato sistemi informativi integrati e consulenza di BPR per più di 200 imprese su tutto il territorio italiano.

Sono fondatore e amministratore della “duc in altum srl” società produttrice di Target Navigator, il primo software in Italia per la gestione di progetti di Pianificazione Strategica.

Sono sempre in movimento, ad oggi conto più di 90 conferenze su diversi temi sociali ed economici e per presentare i miei libri.

Ho dato vita a 5 associazioni (Unesco Bari, Bilosofia, Learning Cities, People on Target Navigator, ALLD) ed un consorzio “Costellazione Apulia” che riunisce più di 50 imprese pugliesi che perseguono l’obiettivo di condividere e praticare buone prassi di innovazione e Responsabilità Sociale.

Ho pubblicato:

Marzo 2016: *Benessere organizzativo – Dall’attenzione alla persona al welfare*

aziendale defiscalizzato, con Editore Duc in Altum.

Febbraio 2015: *I nove fondamentali della pianificazione strategica*, con Di Marsico Libri. Bari.

Maggio 2012: *Dr. Bil e Mr. Pil I due volti della società raccontati da due papà*, con Di Marsico Libri. Bari.

Dicembre 2011: *Target Navigator, La Pianificazione Strategica a misura d'uomo*, con Di Marsico Libri. Bari.

Aprile 2010: *Metti a Emiliano – quello che dicono del sindaco di Bari*, con Di Marsico Libri, Bari.

Febbraio 2010: *All'alba della notte bianca – liberare le città dalla politica spettacolo e realizzare il bene comune*, con Editori Riuniti University Press, Roma.

Dicembre 2009: *L'impresa virtuosa - crescere ed innovare in periodi di*

recessione, con Editori Riuniti University Press, Roma.

Nel 2007: *DePILiamoci – Liberarsi del Pil superfluo e vivere felici* (R. Lorusso, A. De Padova) Editori Riuniti, Roma.

Nel 2006: *Per una città governabile. Bari: appunti di un Metodo in Comune* (M. Emiliano, R. Lorusso, M. Marchillo, A. De Padova) Progedit, Bari.

Nel Febbraio 2006, per Confindustria Bari, il saggio: *Liberi di Intraprendere*.

Negli anni 1995 e 1996, ho scritto il libro *Informazioni per decidere*, edito da Franco Angeli e sono stato coautore-coordinatore di altri testi multimediali pubblicati sempre dallo stesso editore, quali:

- *Esplorando l'organizzazione aziendale;*
- *Gioco di Simulazione d'Impresa;*

- Come strutturare e prevedere il prezzo ed il costo dei prodotti.

I concetti e le idee contenuti nei miei libri e pubblicazioni sono stati implementati con grande successo in tantissime aziende italiane.

Sono ideatore e progettista di una esclusiva metodologia di Pianificazione Strategica basata sulla Systems Dynamics ed il Backcasting approach di cui sono un vero pioniere.

Di solito mi riconoscono per i miei meeting e le mie docenze a forte carattere esperienziale dove traduco e rendo tangibile la cultura delle Learning Organization.

Per saperne di più:

robertolorusso.it