

Family business
L'evento annuale organizzato da Nexta in cui si presentano i risultati delle interviste agli imprenditori

Affari di famiglia visti dall'interno

Dal figlio unico che si credeva un vero commerciale e si è rivelato un disastro al padre imprenditore che ha preferito vendere a un gruppo straniero: storie di vita aziendale nell'esperienza degli specialisti di Nexta

Un'azienda vinicola di famiglia, un figlio unico ritenuto a torto «il miglior commerciale del mondo», il suo ingresso che diventa «un dramma oggettivo per gli altri soci».

Un'impresa di costruzioni che gestisce parte del patrimonio immobiliare creato e i due rami della famiglia che affrontano tardi il tema del domani, quando la prima generazione ha 80 anni, la seconda 60, la terza 30: «Dal voler tenere tutto unito alla consapevolezza di non poter stare insieme e dover dividere il patrimonio per trovare la propria autonomia, finché gestire la differenza li ha avvicinati, tanto da farli collaborare oggi in modo molto stretto».

Un imprenditore nel settore delle biotecnologie, tre figlie, partito da zero insieme alla moglie e con un genero nel ruolo di Dg: «A un certo punto ha compreso che l'equilibrio non sarebbe durato e ha venduto a un gruppo straniero». E, infine, un altro imprenditore che ha escluso tutti i figli da qualsiasi ruolo gestionale: «Ci ha detto che se li avesse avuti in azienda non avrebbe mai potuto fare il business che ha fatto».

Si fa presto a dire: di padre in figlio. Secondo l'Osservatorio Aub, il 95% delle imprese familiari in Italia non sopravvive alla terza generazione. Lo sa anche il Veneto, dove oltre il 74% delle imprese con un fatturato superiore ai 20 milioni è a controllo familiare: un mondo da 114 miliardi di ricavi e circa 335mila posti di lavoro, che, sempre secondo Aub, ha avuto un tasso di crescita del +5,8% contro il +9,2% nazionale nel 2024.

Le storie esemplari citate sopra, tutte venete, arrivano da Nexta, società milanese con sede anche a Verona, nata appunto per «affiancare le imprese familiari nel loro percorso di evoluzione, crescita e continuità generazionale».

La guidano i tre soci Mauro Puppo, Alessandra Zotti e Marco Palamidessi, secondo cui la chiave di volta è «avere un approccio che abbracci l'aspetto umanistico». Un'idea poggiata su tre cardini: «Il primo è il gap culturale fortissimo tra le generazioni attuali e i 70-80enni che, spesso, per la famosa sindrome di Re Carlo, faticano a passare il testimone. Ne deriva la difficoltà di transizione ma anche la necessità di stimolare un confronto affinché gli imprenditori si pongano la questione quando sono ancora in tempo. E perché quel confronto avvenga, serve lavorare sull'empatia, non solo sugli aspetti tecnici».

Per Puppo, Zotti e Palamidessi, il nodo nelle aziende familiari è che «si comunica poco. C'è il non detto che deriva dal non voler creare criticità alla famiglia, arrivando alla negazione dei litigi. Ma c'è anche il non detto positivo, tipico dei fondatori, il cui spirito di sacrificio è un valore talmente assodato da non sentire neppure il bisogno di esprimerlo. Il risultato è che ognuno tiene le cose dentro di sé».

Da lì il bisogno di far parlare «non solo l'imprenditore, che si crede eterno, quello che non si è mai posto la domanda su cosa voglia fare dopo l'azienda», ma anche «il giovane che si trova all'improvviso di fronte all'imprenditore partito con uno zaino da 20 kg e arrivato a portarne 100: quel giovane che, di fronte a tale peso sulle spalle, cade per terra e scappa».



L'ingrediente
Serve confronto e non contano solo gli aspetti tecnici, occorre lavorare sull'empatia

Da Nexta pubblicano ogni anno un rapporto basato sulle interviste a decine di imprenditori che raccontano come pensano di gestire il passaggio generazionale, molti di loro dal Nordest. Non solo. «È capitato di chiedere a giovani che lavorano già all'estero, e guadagnano bene, cosa li farebbe tornare. Risposta: "L'indipendenza". La domanda che pongono è: "a quali condizioni mi fanno rientrare i genitori?". Ecco perché un sistema che garantisca il merito diventa fondamentale».

Ogni situazione complessa, stando a Nexta, ha una sua soluzione. «Ci è successo di seguire un'azienda in cui il figlio dubitava di voler ricevere il testimone: fare un'esperienza esterna gli ha chiarito la strada da prendere. In un altro caso, un elemento della famiglia, destinato ad avere un giorno il 15% delle quote, voleva subito monetizzare: è uscito ma in modo ordinato, senza distruggere gli equilibri».

Ci vogliono «figure terze, capaci di interpretare le regole stabilite dalla famiglia», dicono Puppo, Zotti e Palamidessi. Ma serve anche saper prevenire i grovigli, giocare d'anticipo rispetto agli scenari, specie i più scomodi. «Quando un'azienda che mira a un'investitura sceglie il figlio che ritiene più meritevole, dandogli il 51% delle quote, dimentica il fatto che ci sarà una controparte al 49% e che, se non si andrà d'accordo, si finirà per disfare l'azienda».

Matteo Sorio

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi sono

- Nexta Partners, sede centrale a Milano e uffici a Verona per il Nordest d'Italia, è una società di consulenza nata per affiancare le imprese familiari nel loro percorso di evoluzione, crescita e continuità generazionale

- La guidano i tre soci Mauro Puppo, Alessandra Zotti e Marco Palamidessi, secondo i quali la chiave di volta nel loro lavoro è avere un approccio che abbracci l'aspetto umanistico, non soltanto le questioni tecniche: la famiglia imprenditoriale e l'impresa familiare esprimono il loro vero valore quando operano in sintonia

* € 8,99 oltre il prezzo del quotidiano. Opera in 30 volumi. L'editore si riserva di variare il numero complessivo. Servizio Clienti 02.63797510.



CAMMINI

PASSO DOPO PASSO, SULLE GRANDI VIE CHE ATTRAVERSANO LA STORIA

DA SANTIAGO DE COMPOSTELA ALLA FRANCIGENA, LE ANTICHE VIE DEI PELLEGRINI

C'è un modo diverso di viaggiare: seguire la strada lasciandosi guidare dai passi. Dalle vie per Santiago che attraversano l'Europa al Cammino Celeste, passando per la Via degli Dei e quella di Francesco, 30 guide illustrate con mappe, altimetrie e indicazioni pratiche per percorrere, tappa dopo tappa, itinerari millenari. Tra bellezze naturali e artistiche, affrontando la fatica e la sfida con sé stessi, si compie un viaggio lento, fatto di silenzio, condivisione, meraviglia.

STUDIO DISPARI

OGNI SABATO IN EDICOLA IL NUOVO VOLUME

CORRIERE DELLA SERA DOVE La Gazzetta dello Sport

VkVSIyMjMzU1YjZkMjctMjhhMi00Y2FhLWJhNzMtOGMxNjlhNDBlMmNiIyMjMzliZTc0M2MtYjUxZi00ODA0LThhOGYtYTllNmY2NDQ1OGRlIyMjMjAyNi0wNi0xNlQwOTo1NToyNiMjI1ZFUg==