

Non chiamateli figli di papà

Capita spesso di sentire esprimere giudizi non proprio lusinghieri sui figli degli imprenditori, pareri in linea con una certa visione dell'impresa familiare, accusata di essere sede di scelte nepotistiche e, per definizione, non meritocratiche.

Marina Puricelli
marina.puricelli@unibocconi.it

Lo stereotipo del figlio di papà, del rampollo incapace e per giunta presuntuoso che assume un ruolo in azienda solo in virtù del proprio cognome è ancora piuttosto diffuso. La diretta conoscenza di molte aziende familiari, in prevalenza di piccole dimensioni, mi offre l'occasione di smentire in parte questi pregiudizi. Il confronto con la realtà, come sempre,

Accanto a qualche erede viziato e incompetente vedo parecchi ragazzi in difficoltà nonostante i molti privilegi e numerosi casi estremamente positivi

permette di passare dai luoghi comuni ai fatti. Per lavoro mi imbatto di frequente in una umanità piuttosto variegata: accanto a qualche erede viziato e incompetente vedo parecchi ragazzi in difficoltà nonostante i molti privilegi – “figli” aspiranti a

posizioni di comando tormentati dal timore di non essere all'altezza di chi li ha preceduti – e, anche, numerosi casi estremamente positivi. Si tratta, ovviamente, di situazioni personali diverse le une dalle altre, dietro le quali si intravedono però alcuni comportamenti ricorrenti da parte di genitori imprenditori che si sono mossi seguendo determinati tracciati. Trovo utile partire da questi casi positivi – che promettono bene – perché ritengo che si possa imparare più facilmente dalle buone prassi, ben sapendo che non si tratta di esempi ideali. Di errori nel rapporto genitori-figli dentro e fuori dall'azienda di famiglia, comunque vada, se ne commettono, ma c'è qualcuno che sembra sbagliare un po' meno. Partirò da queste esperienze, riportando le testimonianze di due successori. Sono giovani che si trovano nella fase di passaggio del “già e non ancora”, ovvero da qualche anno in azienda ma non ancora in posizione di primaria responsabilità, e che mi pare siano stati “ben educati”, nel significato più pieno di introduzione alla vita (non solo aziendale). La loro voce può servire per trarre alcuni spunti su come impostare il rapporto con un figlio che si prepara a proseguire il mestiere del padre imprenditore.

■ Il caso di Erika

“Sono laureata e da sette anni opero nell'azienda di papà. Sono la prima di cinque tra fratelli e sorelle. Mi occupo di marketing e di comunicazione per la rete dei nostri distributori. Il lavoro è molto, finisco sempre tardi la sera, con parecchie trasferte che mi impegnano anche nel fine settimana. Papà ha creato in poco tempo una realtà estremamente complessa: siamo più di trecento con un fatturato, soprattutto all'estero, che ha superato i settanta milioni di euro. Il mio stipendio in questi anni è stato poco più che un rim-

borso spese. La cosa, chiaramente, può far sorridere. Eppure è stato così anche quando sono andata a vivere da sola dovendomi per giunta pagare un affitto. È una lezione che mio padre mi ha voluto dare: imparare a gestire il poco per essere pronta, un domani, a gestire il tanto.”

Di Erika Rastelli colpiscono l'estrema semplicità e il forte senso del dovere nei confronti dell'azienda di famiglia, tratti che la rendono l'esatto opposto della classica figlia di papà. Nel suo caso, più che di identificazione con l'impresa familiare, si tratta di un'incondizionata dedizione all'avventura paterna. Il percorso imprenditoriale di Renzo Rastelli, che si sviluppa nell'arco di una trentina di anni, è davvero sorprendente, con evoluzioni che si susseguono in modo inaspettato: prima promettente calciatore e ragioniere part-time in Aran, azienda produttrice di cucine in provincia di Teramo; poi, progressivamente, abbandonato il calcio, braccio destro del fondatore; in seguito socio dell'anziano titolare per arrivare con lui, nel 2000, alla decisione di vendere il gruppo a una multinazionale americana del settore, restando all'interno in posizione di amministratore delegato; per giungere infine alla volontà di ricomparsi, da solo, nel 2005, l'intera società con una operazione a debito di circa sessanta milioni di euro. Aran World, che rappresenta al momento il punto di arrivo del percorso imprenditoriale di Rastelli, comprende Aran Cucine, divisione specializzata nelle cucine montate, Newform Cucine, unità dedicata alle cucine in kit, Newform Ufficio per gli arredi da ufficio, Newform Notte per gli armadi, Dinovo per le cucine per il mercato americano, Ciao Cucine per le cucine economiche. Il fatturato si attesta intorno ai 75 milioni di euro, con un 55% all'estero; l'organico è di 350 dipendenti dislocati su otto stabilimenti.

Ma torniamo a Erika. Classe 1982, è la

ERIKA RASTELLI CON IL PAPÀ RENZO



prima di cinque figli, nata da genitori appena ventenni. Il suo curriculum scolastico è eccellente: il massimo dei voti alla maturità presso il liceo scientifico di Giulianova e la lode nella laurea conseguita a Milano, in Cattolica, in scienze linguistiche per la comunicazione e l'impresa. Il punto da rilevare non è tanto la sua bravura negli studi (che comunque non guasta e le consente di aggiudicarsi per tutto il periodo milanese una borsa di studio legata esclusivamente al merito scolastico), quanto l'idea di una formazione improntata a un continuo confronto con l'esterno. Il distacco da casa – che, nel caso della famiglia Rastelli, vede sotto lo stesso tetto, nonni e zio inclusi, undici persone – e l'allontanamento da Mutignano, paese di settecento abitanti, diventano un banco di prova decisivo. Dai quattordici ai ventidue anni le estati di Erika, salvo la prima trascorsa a fare l'operaia in azienda, sono un susseguirsi di soggiorni studio all'estero. L'esito di queste esperienze è duplice: la messa a punto della conoscenza di ben tre lingue straniere e la formazione di un carattere autonomo, abituato a sopperire anche in situazioni di solitudine. In Abruzzo Erika torna, con un volo serale

da Milano, il 13 febbraio del 2004, giorno della sua laurea, e il 14, alle sette di mattina, papà Renzo la sveglia e la chiama a prepararsi alla sua prima giornata di fabbrica. Il comportamento del padre, che può apparire un po' brutale, era però in

“Ricordo ancora il giorno in cui un anziano collaboratore di papà, osservandomi carteggiare le ante delle cucine, si commosse fino alle lacrime. In quel momento, la figlia del proprietario stava imparando da lui un lavoro manuale”

linea con un episodio fondamentale risalente a circa sei mesi prima. In quel periodo Erika, che si trovava in Spagna per preparare la tesi, era stata raggiunta da papà. Proprio con lei, in quanto prossima all'ingresso nel mondo del lavoro, aveva voluto

confrontarsi circa l'acquisizione di Aran dalla multinazionale americana: “Quando papà chiese il mio parere sull'operazione mi vennero i brividi, ma sapevo che era il suo sogno e condivisi la sua scelta”. Da quella mattina di febbraio inizia il percorso di Erika in Aran. Il primo anno, su regia del padre, è da lei trascorso interamente in produzione, passando da un reparto all'altro, dedicando molto più tempo all'apprendimento delle fasi di lavorazione che non alle operazioni al computer. Il periodo in stabilimento, pranzi in mensa inclusi, diventa l'occasione per conoscere le maestranze, per ricreare le relazioni sociali che il periodo di studio a Milano aveva inevitabilmente interrotto, per imparare, non senza tensioni, a convivere con il duplice ruolo di figlia del titolare e di giovane collega che i dipendenti le assegnano: “Ricordo ancora il giorno in cui un anziano collaboratore di papà, osservandomi carteggiare le ante delle cucine, si commosse fino alle lacrime. In quel momento, la figlia del proprietario stava imparando da lui un lavoro manuale”. Terminato l'apprendistato in fabbrica, Erika viene coinvolta in uno stage trimestrale in Indesit a Fabriano, nell'ufficio Marketing. Nonostante la brevità di questo tirocinio, l'esperienza si rivela estremamente utile. In Aran, dopo l'uscita degli americani che gestivano le attività di marketing centralmente, si avvertiva il bisogno di dar vita a un ufficio dedicato alla comunicazione, all'immagine, alla gestione dei marchi. Rientrata a gran velocità proprio con il mandato di far nascere la funzione mancante, Erika trascorre circa sei mesi a rotazione presso gli uffici per poi dedicarsi, a partire dal 2007, al tema per cui è stata richiamata in azienda. Inizia così un periodo di grande lavoro soprattutto per promuovere il marchio Aran, fino ad allora relativamente poco conosciuto in Italia. Sono gli anni delle prime sponsorizzazio-

UNA CUCINA ARAN



ni televisive, dell'avvio di una collaborazione con un'agenzia di comunicazione di Milano ben inserita nel mondo del design, della partecipazione a corsi di formazione per rafforzare il suo bagaglio in tema di management e di marketing. *A latere* delle attività in azienda, Erika viene incaricata di seguire un'iniziativa immobiliare promossa dal padre. La mole degli impegni la porta a sperimentare il carico quotidiano della fatica e a capire la necessità di trovare un maggiore equilibrio tra vita personale e lavoro. Anche nella ricerca di questa stabilità le vengono incontro il modello paterno e materno: una mamma sempre presente con i cinque figli ma capace anche di ritagliarsi un gratificante spazio professionale, dedicandosi dal 2000 in avanti alla gestione di un albergo di proprietà della famiglia; un padre che, nonostante l'oggettiva assenza dettata dagli impegni aziendali, è sempre riuscito a dare ai figli un segno di presenza: "Essendo spesso lontano, papà ci convoca ogni domenica a una sorta di riunione di famiglia in cui ciascuno di noi fratelli, in plenaria, lo aggiornava su quanto accaduto in settimana. Ammetto che in certi periodi ne avrei anche fatto a meno, ma oggi capisco l'utilità di quel momento di dialogo e di confronto e, per il futuro, sarei pronta a rifarlo con i miei figli". Il padre diventa per lei il punto di riferimento in azienda, un "maestro" parecchio esigente e poco incline alle lusinghe che reputa normali i buoni risultati sul lavoro. Questo modo di gestire e di pretendere molto dalle persone è compensato però da scelte contro corrente come quella di non ricorrere alla cassa integrazione: "Papà non ha voluto utilizzare questo ammortizzatore nemmeno nel periodo di massima crisi: siamo l'unica azienda del settore legno in Abruzzo a non aver fruito degli aiuti statali negli ultimi tre anni". Erika è consapevole di confrontarsi con un fuori-

IL PIAZZALE DELL'AZIENDA ARAN



classe, anche dal punto di vista etico. Poiché si conosce bene, non entra in competizione con il papà e nemmeno pensa a breve a un ruolo di comando. Papà Renzo ha solo quarantanove anni e, per la seconda generazione, si potrebbe immaginare un vertice allargato anche agli altri fratelli. Per ora lei e Licia, la secondogenita da poco entrata in Aran, si propongono in un ruolo di supporto operativo all'azienda, senza alcun protagonismo e velleità, pronte a servire laddove utile per il Gruppo.

■ Il caso di Alessandro

"Da mio padre e dallo zio ho assorbito l'amore per il nostro prodotto, io parlerei sempre di grappa, di distillati e di distillerie. Era nelle cose... la mia prima missione all'estero per conto dell'azienda l'ho fatta che avevo appena compiuto tredici anni. Come farne a meno? So che rischio di risultare un po' pesante, ma la mia ragazza e gli amici più cari hanno imparato a sopportarmi, magari proprio davanti a buon bicchiere scelto da me..." Alessandro stupisce per l'equilibrio nei giudizi che esprime e per avere, a venticinque anni appena compiuti, quella visione trasversale dell'azienda tipica del-

ALESSANDRO MARZADRO



l'imprenditore. Alessandro è, assieme ai suoi tre fratelli e altrettanti cugini, l'esponente di terza generazione di quella che, nel mondo del vino, viene chiamata una dinastia di distillatori. Siamo a Rovereto, provincia di Trento, e l'impresa, la Distilleria Marzadro spa, specializzata nella produzione di distillati e di liquori, con i suoi 20 milioni di euro di fatturato e una cinquantina di dipendenti, i suoi risultati reddituali e competitivi, è sicuramente un'eccellenza nel suo settore di riferimen-

to. La generazione al comando è rappresentata da tre fratelli, il padre di Alessandro, Stefano Marzadro, anima commerciale della società, lo zio Emiliano in produzione e la zia Anna nel marketing.

Il percorso formativo di Alessandro inizia presto: alle classiche vacanze studio per imparare l'inglese seguiranno due anni consecutivi in un collegio in Inghilterra equivalenti alla terza media e alla prima superiore. L'esperienza fatta, merito anche di una mamma poco possessiva e apprensiva, lascia un segno importante: Alessandro, appena quindicenne, torna in Italia capace di muoversi autonomamente, avendo definitivamente conquistato la fiducia dei genitori. Al soggiorno inglese segue il diploma di ragioneria, ottenuto con una votazione nella media, derivante da un coinvolgimento senza mezze misure nelle diverse materie: o massimo interesse o nessuna partecipazione. Altrettanto selettiva sarà la scelta del percorso universitario, che lo porterà per tre anni a Pollenzo, in provincia di Cuneo, nella scuola baluardo del movimento Slow Food. L'iter presso l'Università di Scienze Gastronomiche prevede un'alternanza tra lezioni frontali e visite didattiche, tra contenuti di base e testimonianze di esperti del cibo o imprenditori del settore eno-gastronomico. Questo mix tra teoria e pratica, unitamente alla trasversalità dei temi trattati, non fa che rinforzare in Alessandro l'attitudine ad avere visione su più aspetti, sviluppando in lui un approccio da "cultore" del mondo alimentare. Queste due caratteristiche si manifesteranno già nelle sue primissime occupazioni in azienda. Alessandro viene assunto in distilleria come apprendista due settimane dopo la laurea. Per necessità, data la presenza di una serie di problemi operativi, viene coinvolto nel cambiamento del sistema gestionale, progetto che lo impegnerà per un anno intero. Ad-

I TITOLARI DELLA DISTILLERIA MARZADRO



LA DISTILLERIA MARZADRO



dentrandosi nei meandri del sistema informativo, data la sua propensione alla trasversalità, conosce tutti i processi aziendali. Conclusa l'introduzione del nuovo software si dedica alle vendite, con l'attenzione rivolta soprattutto all'estero, area in fortissima crescita e di sicuro interesse per il futuro. Nonostante questa collocazione, preferisce definirsi un jolly. Non si sente e non vuole essere un venditore d'assalto. Nel confronto con il cliente predilige il momento professionale, quello in cui – essendone in grado – si può fare cultura del prodotto, lo si può spiegare e valorizzare. Per ciò si diverte molto nel ruolo di "narratore", quando accoglie comitive in visita per le degustazioni alla distilleria. Il progetto sul sistema informativo ha anche stimolato Alessandro al tema del controllo di gestione, per poter passare dalla raccolta di informazioni e numeri all'azione, argomento che intende portare in azienda a breve. Questa sua presenza su più ambiti, già con una certa libertà d'azione, è il portato, oltre che di un'attitudine personale, di un inserimento precoce in azienda. Alessandro entra formalmente nel 2008, ma sostanzialmente è in distilleria da sempre, essendo

li l'abitazione della sua famiglia. A venticinque anni può contare una presenza a ben dieci Vinitaly e ad altrettante fiere ed esposizioni internazionali a fianco del fratello maggiore Mattia, che si dedica prettamente alle vendite. Regista di questa esposizione continua è il papà di Alessandro, che rappresenta per lui l'interlocuto-

“Mi lascia spazio per provare ed eventualmente sbagliare, con un'unica pretesa, che dall'esperienza fatta io riesca a imparare”

re privilegiato e il mentore cui fare affidamento. Un maestro sempre presente, poco prodigo di complimenti ma che lo coinvolge e lo lascia fare: “Mi lascia spazio per provare ed eventualmente sbagliare, con un'unica pretesa, che dall'esperienza fatta io riesca a imparare”. Nonostante la distanza generazionale, Alessandro si

sente molto in linea con il papà nell'idea di valorizzare il prodotto, di consolidare gli ottimi risultati raggiunti piuttosto che ricercare crescite forzose, di sviluppare con cura anche i mercati esteri, di usare la finanza solo ed eventualmente come mezzo al servizio dell'azienda, di non valutare le persone solo sulla base di indici numerici. "Poco ma bene" è la sintesi che Alessandro fa della strategia paterna, approvandola *in toto* e sentendosi ascoltato dal genitore rispetto alle sue piccole proposte di miglioramento. La vita in azienda e l'azienda in casa lo hanno portato,

neanche a dirlo, ad avere l'hobby per il vino, per i distillati e per il mondo vitivinicolo in generale. Anche lui si sente in fase di apprendistato, ben sapendo che il momento della presa del comando è ancora lontano e che vedrà, probabilmente, la condivisione delle responsabilità su una compagine proprietaria allargata. E così, in attesa di quel momento, senza nessuna forzatura da parte dei titolari, unendo l'utile al dilettevole, Alessandro trascorre il suo tempo libero per cantine tra la Borgogna e l'Alsazia, il Bordeaux e lo Champagne.

■ Per un'educazione dei successori

Interessa ora prendere spunto dai due casi, ampliando la visuale, per poter ricavare alcune indicazioni a uso e consumo dei seniores che vivono il duplice ruolo di imprenditori e genitori. Molte delle cose che dirò dovrebbero apparire ovvie. Purtroppo così non è più. Si trattava di com-

sotto delle loro possibilità. Direbbero gli anglosassoni: sono campioni di *understatement*, non conoscono l'ostentazione, non amano mostrare. Alle loro spalle ci sono genitori e famiglie che vivono bene ma semplicemente, che hanno abituato i figli, fin dalla tenera età, a "fare economia", a evitare gli sprechi. Sono padri e madri che, saggiamente, non danno ai figli "di tutto e di più", pur avendo grandi possibilità, non riempiono loro la pancia, sanno lasciare quel po' di appetito che fa destare il desiderio, quel mordente necessario per avere ancora la voglia di conquistarsi qualcosa. Passeranno anche per genitori fuori moda, quasi avari, all'opposto dei genitori "bancomat", ma sono quelli che hanno trovato il modo per irrobustire i loro ragazzi alle difficoltà che la vita in azienda pone quasi quotidianamente.

Alle loro spalle ci sono genitori e famiglie che vivono bene ma semplicemente, che hanno abituato i figli a "fare economia", a evitare gli sprechi

portamenti normali nelle aziende familiari fino a qualche generazione fa, che oggi si stanno purtroppo perdendo.

Togliere il superfluo. Vedo ragazzi che, come Erika e Alessandro, nonostante la provenienza da famiglie benestanti, lavorano con impegno e conducono uno stile di vita piuttosto sobrio, decisamente al di

Togliere comodità. È l'altro versante di quanto appena detto. Non solo contenere i consumi materiali, ma anche ridurre il comfort assoluto in cui certi genitori fanno vivere la loro progenie. È un'altra scelta in controtendenza di questi tempi nel rapporto genitori-figli che può però diventare un elemento vincente nell'educazione di un successore. Quelli che mi

sembrano avere più *chances* sono quasi sempre ragazzi, come Erika e Alessandro testimoniano con le loro sveglie mattutine e le vacanze ridotte al minimo, abituati a reggere gli sforzi che il mestiere dell'imprenditore spesso richiede: impegno mentale, fisico, di relazione, per giunta senza troppe interruzioni. Sono giovani capaci di "fare sacrifici", di tenere botta ai doveri, agli obblighi quotidiani. Dietro di loro ci sono padri e madri che li hanno cresciuti sottraendoli alle comodità che rendono ragazzi potenzialmente validi dei deboli "bamboccioni". Come per il punto precedente, si tratta di un'educazione basata, paradossalmente, sull'idea di togliere invece che dare, di ridurre il benessere materiale e l'agiatezza per formare persone più solide.

Dare presenza. I successori più "forti" ed equilibrati, come visto nei due casi, hanno di frequente alle spalle un padre che, pur nel coinvolgimento enorme cui l'azienda di famiglia obbliga, ha saputo essere presente come genitore. Si sa che l'imprenditore, soprattutto se fondatore, considera l'impresa una sua creatura, esattamente alla stregua di un figlio. Quando questo rapporto diventa totalizzante rischia di escludere la relazione con i figli: il tempo è poco e l'azienda – date anche le responsabilità che essa si porta dietro – viene prima di tutto. Il risultato di un tale comportamento si manifesta solo nel lungo periodo. L'impresa può anche trarre vantaggio da questa dedizione totale, l'imprenditore è appagato da ciò e fatica a uscire da quella che con gli anni diventa una dipendenza. In parallelo, i successori possono maturare un rapporto di amore e odio nei confronti di quell'entità che ha drenato tutte le energie del padre. A lui, nei casi migliori, riconoscono il merito di essere stato un grande capo per biasimarli, subito dopo, come genitore. Viceversa ci sono, e lo abbiamo visto, capita-

ni d'azienda che, avvantaggiandosi di un minimo di delega, senza per questo rinunciare al controllo puntuale della loro creatura, hanno saputo, con un po' di furbolismo, essere presenti anche come padri. Sono genitori capaci di equilibrio, in grado di mantenere una propria vita familiare (con progenie numerose come nei casi visti) in aggiunta a quella aziendale. Così facendo consentono ai loro ragazzi di avere qualche bel ricordo al di là delle vicende che hanno segnato le sorti dell'impresa; permettono loro di avere un approccio più sereno e meno inconsciamente tormentato al proseguimento dell'attività paterna.

Dare un punto di riferimento. Ai giovani occorre dare un punto di riferimento – un mentore – in grado di dedicare tutto il tempo utile alla loro crescita. In molte famiglie impegnate nella conduzione dell'azienda la risorsa più scarsa è forse il tempo. Padre e figlio faticano a trovare un istante per confrontarsi e, quando capita l'occasione, il senior, assediato dalla fretta, non si fa capire, dà per scontate una serie di informazioni e non riesce a spiegare al

I successori più "forti" hanno di frequente alle spalle un padre che, pur nel coinvolgimento enorme cui l'azienda obbliga, ha saputo essere presente come genitore

giovane cosa esattamente si aspetta da lui o da lei. Troppi figli sono inseriti nei primi anni in azienda senza avere una guida, senza che sia definito anche un minimo percorso per la loro formazione. In queste circostanze, i più intraprendenti si conqui-

stano, non senza fatica, spazi e ambiti di occupazione. I successori dal temperamento un po' meno attivo, in assenza di un istruttore rischiano invece di essere sottoutilizzati, di imparare molto meno di quanto sarebbe alla loro portata. Si abitua-

I giovani hanno bisogno di qualcuno che dedichi loro un po' di esperienza: un piccolo investimento che nel tempo dà grandi ritorni

no a trascorrere intere giornate senza essere completamente impiegati e a lungo andare arrivano a maturare un senso di inutilità del loro agire e della loro presenza in azienda. I giovani hanno bisogno di qualcuno che dedichi loro un po' di esperienza: si tratta di un piccolo investimento che nel tempo dà grandi ritorni. Non si neghi un po' di scuola ai propri figli, come stanno facendo papà Rastelli e papà Marzadro.

Dare passione. I ragazzi più robusti sono quelli che mostrano, anche giovanissimi, come nel caso di Alessandro, una forte passione per il prodotto e per il settore in cui opera l'impresa di famiglia. Alla maggioranza degli imprenditori, per fortuna, la passione non manca: devono però imparare a trasmetterla, devono contagiare quelli che hanno identificato come loro successori e, addirittura, arrivare a selezionare il futuro "numero uno" anche e soprattutto in funzione del grado di coinvolgimento che mostra di avere nei confronti dell'impresa. "Se devi costruire una nave non radunare uomini per raccogliere legna e distribuire compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare infinito" scrive-

va Alexandre de Saint-Exupéry. Niente di più vero. Se si riesce a trasmettere ai propri figli il gusto per un lavoro ben fatto, il piacere di rispondere alle richieste di un cliente, la soddisfazione per un progetto complicato portato a compimento – prima ancora che le competenze gestionali – si infonde loro l'energia per superare la fatica, i sacrifici e le tensioni tipici del fare impresa. La passione è il carburante fondamentale, gli strumenti di buona gestione vengono dopo.

Dare la tecnica. I successori che mi sembrano più solidi sono quelli che a buone abilità tecniche sommano, nel tempo, competenze relazionali e la conoscenza dei basilari strumenti di management. Erika e Alessandro sono partiti dallo stabilimento e dalla distilleria. Si tratta di giovani che sono stati formati al recupero delle pratiche artigianali (nel senso nobile del termine, come dovrebbe essere) che sono state alla base del vantaggio competitivo delle loro aziende. La percezione che si ha girando nelle imprese italiane, e in particolare nelle province più ricche, va però nella direzione opposta. Molti successori stanno perdendo la cultura del saper fare a vantaggio di una teorica preparazione universitaria. Crescono tra le file dei successori i laureati e gli iscritti ai Master post universitari nelle più bizzarre specializzazioni e va diminuendo la quota dei diplomati negli istituti tecnici e professionali che imparano a conoscere l'azienda dal basso, lavorando e sporcandosi le mani. Se lo scenario futuro è quello di mettere alla guida delle imprese familiari generazioni di laureati o diplomati Master privi delle conoscenze sui prodotti, sui processi, sulle tecniche di lavorazione non andremo molto lontano. Il marketing, la finanza, le nuove tecnologie informatiche sono competenze utilissime avendo un buon prodotto da offrire, ma senza una base manifatturiera e indu-

striale ben presidiata dall'imprenditore e dai suoi successori le tecniche di gestione d'azienda, anche le più moderne, perdono di senso. Che importa conoscere come fare un piano di marketing se non si riesce più a realizzare una bella cucina o una buona grappa?

Dare confronto con l'esterno. Un ultimo tema che emerge dai due casi riguarda la possibilità di fare esperienza, sia di studio sia di lavoro, lontano da casa. Partiamo dallo studio. All'estero un ragazzo va di frequente con l'idea di studiare e praticare una lingua. Trovo questo motivo piuttosto riduttivo: ci deve essere dell'altro per giustificare un periodo prolungato fuori casa. Ha senso andare lontano per mettersi alla prova come persona. I casi di Erika e Alessandro mostrano che si impara molto se si riesce a superare quella solitudine che assale chi ha dovuto lasciare tutta una serie di certezze, compresa quella della propria lingua. All'estero non ci si sposta in un ambiente totalmente protetto, circondati dai compagni che si conoscono da una vita. Non serve a nulla se non ci si misura in un vero distacco. Fondamentale è che i ragazzi abbiano la possibilità di esprimere loro stessi in un contesto – soprattutto di relazioni – estraneo, di portare la propria identità nel nuovo ambiente per un periodo significativo, di conoscere e farsi conoscere per poi tornare arricchiti da questa prova superata. Dopo un tale esercizio qualsiasi trasferta o periodo all'estero non desteranno alcun timore: con i piedi ben saldi alle proprie origini, forti dell'esperienza superata si riuscirà a essere a proprio agio in qualsiasi parte del mondo, apprezzando

maggiormente anche l'aria di casa. Con riferimento al lavoro, una domanda ricorrente a tal proposito riguarda l'opportunità o meno di esporre il giovane a un'esperienza lavorativa in un'azienda diversa da quella di famiglia. La risposta che di solito sento dare da colleghi ed esperti di family business è affermativa. Concordo con l'idea che un primo passaggio lontano dall'impresa di famiglia sia positivo solo sotto certe condizioni. Primo: vale la pena se, e solo se, l'azienda può permettersi di aspettare il rinvio dell'ingresso del successore. Ci sono casi in cui per necessità – come è stato per Erika – occorre rientrare in fretta in azienda. In questi casi una "boccata di ossigeno" all'esterno, senza dubbio utile, può essere nel tempo recuperata dal successore attraverso la partecipazione a corsi di formazione che implicano il confronto con altre esperienze simili o mediante un'attiva partecipazione nelle associazioni industriali. Secondo: ha significato solo se si tratta di un lavoro in un contesto vicino a quello del business di famiglia. I voli pindarici non servono granché. Se si esce avendo già deciso di rientrare bisogna stare su temi vicini: lavorando possibilmente presso fornitori, clienti o addirittura concorrenti. Terzo: come già detto per il soggiorno all'estero, non deve trattarsi dello stage di pochi mesi bensì di un periodo sufficientemente lungo nei tempi e abbastanza ricco nei contenuti, tale da lasciare una traccia significativa nel vissuto del ragazzo. Se la prima esperienza coincide con un impiego privo di impegno meglio prendersi il tempo per una bella vacanza, magari in Alsazia a degustare liquori. ■