

Trasmettere e delegare: il punto chiave del passaggio generazionale

di Dora Carapellese

To pass on and to delegate: the key to generation handover

Uno spazio dedicato al Gruppo Giovani Italmopa: opinioni, esperienze e aspettative delle nuove leve su gli argomenti di maggiore interesse.

L'idea di queste pagine nasce con l'obiettivo di affrontare periodicamente argomenti di attualità del settore, attraverso il punto di vista del Giovane Industriale Italmopa. Pensiamo infatti, che la sua opinione possa essere estremamente utile al miglioramento dell'azienda. La sua propensione naturale al rinnovamento può contribuire all'ingresso nell'impresa di nuove idee che possono risultare strategicamente vincenti.

Inaugurano lo spazio tre rappresentanti del Gruppo Giovani, i cui componenti saranno via via interpellati sulle varie questioni che investono direttamente e trasversalmente il settore. L'argomento di questo mese è "Il passaggio generazionale".

Il passaggio generazionale

Nel sistema economico italiano le imprese familiari, sia di piccole che di grandi dimensioni, hanno giocato, e giocano tuttora, un ruolo estremamente importante. Basti pensare che il 68% delle aziende italiane con più di 50 dipendenti è di tipo familiare (fonte Banca d'Italia) e che le stesse contribuiscono significativamente ad espandere la base produttiva del nostro Paese e a far apprezzare i nostri prodotti all'e-

stero. Dall'elevato numero di imprese di questo tipo si deduce come il passaggio generazionale sia una questione quasi all'ordine del giorno che, se non affrontata con criterio, rischia di avere effetti negativi sulla vita stessa dell'impresa.

Domande

- 1 Se consideriamo le ultime due generazioni, quali sono stati i cambiamenti sostanziali e strategici intervenuti nella tua azienda?
- 2 Il passaggio generazionale richiede una pianificazione che tenga conto dell'evoluzione dell'impresa e del suo ambiente. Quali sono stati gli elementi principali di pianificazione nella tua azienda?
- 3 Quanto il lavoro e gli affetti riescono a convivere insieme?
- 4 Quali processi di innovazione hanno accompagnato l'entrata in scena della tua generazione?
- 5 Quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi di avere i propri parenti come colleghi?
- 6 La trasmissione di competenze e dei valori tra le varie generazioni è sicuramente uno dei punti chiave che occupa o dovrebbe occupare tempo, energie e sensibilità del *family leader*. Con quale spirito è avvenuta tale trasmissione nella tua azienda?

Il Gruppo Giovani nasce il 23 settembre 1996, raccoglie imprenditori e figli di imprenditori di aziende molitorie e pastarie associate Italmopa, di età non superiore ai 40 anni.

Tra le finalità che il Gruppo si pone rientrano l'approfondimento della conoscenza della funzione economica, sociale e politica dell'imprenditorialità molitoria e pastaria e la promozione dello spirito associativo, il tutto in sintonia con gli intenti dell'Italmopa.

NOME: Antimo Caputo
Presidente Giovani Italmopa
ETÀ: 33
PROFESSIONE: Resp. Marketing
AZIENDA: Antimo Caputo srl
Napoli



- 1 L'analisi dei profondi cambiamenti degli ultimi decenni mostra dei mutamenti radicali della struttura economica del nostro Paese, che si è trasformato da agricolo in industriale così come le nostre imprese. Il susseguirsi delle generazioni che hanno sapientemente interpretato tali repentini cambiamenti e il passaggio generazionale ha guidato le aziende nella via della continuità. Relativamente alla mia realtà, così come ad altre aziende del nostro settore, abbiamo aumentato in modo importante la nostra capacità di macinazione, passando da una realtà mista di pastificio e molino, alla produzione, dal 1969, di farine di grano tenero. Si è trattato di uno specifico adeguamento al mercato che richiedeva una maggiore specializzazione. Poi il passaggio generazionale da mio nonno a mio padre e a mio zio ha dato una spinta significativa in termini di crescita alla nostra azienda.
- 2 Abbiamo puntato alla valorizzazione delle risorse umane, intendendole come un vero e proprio capitale. La scelta strategica di mantenere un tasso di *turnover* di occupazione molto basso, ha fatto in modo che la nostra forza lavoro rimanga in azienda in media per 15 anni. È un gruppo che vive i cambiamenti dell'azienda come propri, è il motore che accompagna e rende possibile una pianificazione accurata e necessaria alla vita aziendale. Sentire con passione l'azienda e possederne i valori da trasmettere a collaboratori e clienti, è uno dei nostri punti di forza.
- 3 L'impresa familiare è nello stesso tempo fonte di opportunità e difficoltà. La capacità di affrontare con managerialità il proprio lavoro e avere a monte una pianificazione e divisione delle competenze offre l'opportunità di contribuire in modo significativo alla crescita dell'azienda. Questa suddivisione di ruoli permette di non far interferire il rapporto familiare nel lavoro.
- 4 Per antonomasia il nostro settore è considerato uno dei più refrattari ai cambiamenti, però devo dire che le mie proposte innovative hanno creato in mio padre e mio zio un riscontro positivo, che ha tradotto la curiosità iniziale in collaborazione e concretizzazione dell'idea presentata. I rinnovamenti più significativi hanno riguardato la diversificazione del prodotto, l'espansione sui mercati extra

campani, l'inserimento di nuovi strumenti di comunicazione e tanta voglia di crescere come imprenditore e fiducia verso il futuro.

- 5 Uno svantaggio può essere dettato dalla trasposizione dei conflitti di idee personali all'interno della vita aziendale e viceversa; inoltre esiste la difficoltà reale di fare scelte per il bene dell'azienda che potrebbero entrare in contrasto con gli affetti familiari. Uno dei vantaggi invece è lo spirito di dedizione e di collaborazione con cui si vive l'azienda giorno per giorno.
- 6 Quello che mio padre mi ha trasmesso prima delle competenze stesse, sono stati i valori. Ha fatto in modo che le competenze le acquisissi sul campo con l'esperienza. I valori assimilati hanno costituito il primo passo per far lievitare le mie conoscenze professionali. Sono d'accordo con mio padre che la trasmissione dei valori assicura la vita nel tempo dell'azienda. Non è stato un passaggio facile poiché ha richiesto molta volontà e tempo da entrambi le parti. Infatti, non si è trattato di un trapasso netto, ma diluito nel tempo, con un'appropriata suddivisione di ruoli.

NOME: Michele De Sortis
ETÀ: 25
PROFESSIONE: Resp. Logistica
AZIENDA: De Sortis Industrie
Semoliere srl
Cerignola (FG)



- 1 Tra i progressi effettuati dalla nostra azienda, il più importante è stato la costruzione del nuovo impianto molitorio nella zona industriale di Cerignola, che ha rappresentato un forte stimolo ad un miglioramento del nostro modo di fare impresa. Strategicamente abbiamo puntato molto sia sulla qualità del prodotto, garantita dalla lavorazione di grani attentamente selezionati, che sulla qualità del servizio offerto.
- 2 Per quanto riguarda la nostra pianificazione oltre ad una formazione "scolastica" di base affiancata ad una buona dose di esperienza "sul campo", abbiamo dovuto maturare tutte quelle altre conoscenze dettate dall'evoluzione del contesto aziendale, per esempio è stato molto importante la conoscenza delle lingue straniere che ci ha permesso di superare i limiti dei mercati interni.
- 3 Diversamente da quanto si possa pensare cerchiamo di tenere la sfera affettiva e lavorativa ben separate nel nostro ambito aziendale. Questo permette ad ognuno

di noi, qualunque sia il ruolo che ricopre in azienda, di assumersi la piena responsabilità di ciò che fa, anzi se penso alle conoscenze maturate, mi rendo conto che le ho acquisite proprio attraverso "incontri/scontri" aziendali che avevano ben poco a che fare con l'affetto!

- ④ Per quanto riguarda le innovazioni che ho apportato insieme a mio fratello Cosimo, le più importanti sono state la certificazione di qualità ISO 9001:2000 conseguita nel 2002 e la realizzazione del nuovo marchio aziendale, aspetto questo che più di ogni altro identifica un'azienda. La sua rivisitazione rappresenta un segno tangibile dei grandi cambiamenti che intendiamo apportare in futuro.
- ⑤ Credo che il vantaggio più importante sia la disponibilità da parte delle generazioni precedenti nello svelare tecniche e segreti aziendali. Invece, il continuo rinvio del passaggio di poteri a noi giovani è tra gli svantaggi peggiori, al riguardo i nostri genitori dovrebbero pensarla come il designer Pininfarina che in un'intervista affermava di voler vedere i suoi figli inseriti con pieni poteri in azienda perché l'eredità è qualcosa che si lascia da vivi e non da morti!
- ⑥ All'interno della nostra azienda non vi è stata un'attribuzione rigida delle competenze, anzi ognuno di noi ha avuto modo di conoscere i diversi aspetti che compongono la realtà aziendale e di scegliere quello che gli si addiceva di più, vuoi per questioni di carattere, di conoscenze o per semplice passione. A questo punto è stato facile per il nostro *family leader* trasmettere le sue conoscenze; queste infatti sono state prontamente da noi recepite proprio perché riguardavano gli aspetti aziendali che noi stessi avevamo scelto sulla base delle motivazioni di cui sopra.

NOOME: **Francesco Divella**
ETÀ: **32**
PROFESSIONE: **Resp. Ufficio Acquisti
materia prima**
AZIENDA: **F. Divella SpA
Rutigliano (BA)**



- ① Le ultime due generazioni hanno stravolto completamente l'andamento economico dell'azienda, assicurandole negli ultimi dieci anni di attività tassi di crescita a doppia cifra, il tutto realizzato senza modificare granché gli assetti aziendali. Abbiamo puntato l'offerta commerciale e strategica dei nostri prodotti solo ed esclusivamente sulla qualità totale.

- ② In questa azienda il passaggio generazionale è tradizionalmente molto lungo a realizzarsi; tuttavia, sin dall'inizio della nostra attività, nel lontano 1890, le quattro generazioni si sono succedute nel rigido rispetto delle competenze aziendali assegnate, ognuna ad ogni singolo familiare.

Questa assegnazione precisa di ruoli implica che ogni membro della famiglia diventi primo responsabile del successo o fallimento della propria area di competenza aziendale. È l'elemento principale di pianificazione che abbiamo sempre adottato.

- ③ Il lavoro e gli affetti, se si vuole che l'azienda consegua successi, devono trovare necessariamente modo di convivere, anche a costo di raggiungere un compromesso. La convivenza deve essere all'insegna dell'obiettivo da raggiungere e, cioè, il bene dell'azienda e i suoi utili. Tale compromesso è stato raggiunto tanti anni fa in questa azienda e oggi ne raccogliamo i frutti.

- ④ Questa azienda, un po' per la tipologia di prodotto e cioè sfarinati e pasta alimentare, un po' perché legata a consolidati e tradizionali processi di crescita, ha adottato innovazioni dall'esterno con molta cautela e dopo un'attenta riflessione.

Nonostante questo negli ultimi anni e anche grazie all'avvento della mia generazione, l'azienda sta gradualmente studiando e mettendo in opera una serie di cambiamenti in varie aree aziendali che porteranno sicuramente vantaggi.

- ⑤ Dal mio punto di vista, e cioè quello di membro della numerosa quarta generazione di un'azienda storica, il fatto di avere più familiari che collaborano in azienda non può che essere un grosso vantaggio.

Lo spirito di abnegazione e di sacrificio che mette un familiare che ha deciso di sposare la causa aziendale e che è animato dalla passione, è molto raro riscontrarlo in un collaboratore esterno.

- ⑥ Nella nostra azienda, così come in tutte le aziende a controllo familiare, la trasmissione delle competenze da una generazione all'altra è l'elemento cruciale per assicurare all'impresa un futuro solido.

In questa azienda, come in tante del sud Italia, non esiste un percorso di crescita preciso da far seguire ai giovani, si preferisce che la nuova generazione si faccia le ossa anche "sgomitando" e si configuri autonomamente all'interno delle aree aziendali ritenute più confacenti alle proprie capacità.