

Alessandro Scaglione

CONTINUARE INSIEME

Il Family Business
oltre il passaggio generazionale

Prefazione di Tommaso Nannicini

Postfazione di Luciano Pero

guerini**NEXT**



Indice

- 7 Nota dell'autore
- 9 Prefazione
di Tommaso Nannicini
- 13 Introduzione
- 19 Capitolo 1
Intelligenza, cultura e partecipazione: il *family business*
dall'io al noi
- 45 *Testimonianza di Michela Conterno*
Le dinastie lasciamole ai re
- 55 Capitolo 2
Valore e continuità di impresa tra passaggio
generazionale e disimpegno
- 73 *Testimonianza di Paolo Pavan*
Dalla Pavan Costruzioni a Palazzo Italia
(in Olanda)
- 93 Capitolo 3
Nuovi significati di *management, governance,*
capitale e stakeholders
- 127 *Testimonianza di Claudia Mona*
Biciclette con le ali

6	Continuare insieme
145	Capitolo 4 La <i>governance</i> della fiducia come differenziale competitivo
170	Testimonianza di Gaetano e Giulio Lanfranchi <i>In Italia le cerniere le chiamiamo lampo!</i>
185	Conclusioni
189	Postfazione <i>di Luciano Pero</i>
193	Appendice
203	Bibliografia
207	Ringraziamenti

Nota dell'autore

(da leggere prima di affrontare il libro)

L'obiettivo di questo libro è quello di essere *UTILE* e di stimolare la consapevolezza del bisogno di approfondire le tematiche trattate. Per fare questo mi sono avvalso di quattro preziose testimonianze in presa diretta, con l'obiettivo di far vibrare maggiormente le corde del cambiamento che questo libro si auspica, attraverso il potere di immedesimazione che un'esperienza dal vivo può generare.

La parola «imprenditore» ricorre nel libro solo al maschile a favore di una scrittura più scorrevole. Convinto e accorato sostenitore, quale sono, della parità di genere in assoluto – e ancor più nell'originale mondo dell'imprenditorialità familiare – chiedo al lettore di considerare la parola con uguale valenza maschile e femminile.

Ho fatto largo uso delle note a piè di pagina, per chiarimenti, curiosità o approfondimenti che non inceppassero il fluire del discorso principale. Queste sono a tutti gli effetti parte del libro e invito a leggerle, per dare maggiore profondità al testo.

Questo libro vuole aprire ad approfondimenti e riflessioni comuni. Per questo sono a disposizione all'indirizzo:

insieme@alessandroscaglione.com

Alessandro Scaglione



PREFAZIONE

di Tommaso Nannicini

Tanto nella vita personale quanto in quella collettiva, la sfida più difficile di fronte alla necessità del cambiamento è quella di abbandonare le cose che in passato ci hanno reso felici, ma che a un certo punto sono diventate una zavorra per l'inevitabile fluire della vita. Il modello dell'impresa familiare, in cui il carisma dell'imprenditore fondatore finisce per scontrarsi fatalmente con le difficoltà di un passaggio generazionale che non sempre può svilupparsi all'interno della famiglia, non fa eccezione rispetto a questa regola. Si tratta di un modello che tanto ha dato al nostro Paese, al miracolo economico del secondo dopoguerra, alla fortuna dei nostri distretti industriali e alla loro capacità di traghettare una sapienza artigianale unica al mondo verso un modello di sviluppo che ha fatto dell'Italia la seconda economia manifatturiera dell'Europa. Piaccia o no, i limiti di quel modello e il bisogno di una sua evoluzione erano già evidenti prima della crisi economica e sociale innescata dalla pandemia, ma il Covid-19 ha accelerato la necessità del cambiamento. Il libro di Alessandro Scaglione, che è stato scritto durante il *lockdown* e fa seguito al precedente sullo stesso tema (*Rinnovare il Family Business*, Guerini e Associati, Milano 2019), a me sembra partire da questa consapevolezza, da questa urgenza. Se prima il rinnovamento di quel modello era una sfida che marcava il confine tra sopravvivere e crescere, adesso diventa una sfida tra rischiare di fallire e tornare a vivere.

Il libro è una bussola per chiunque voglia raccogliere questa sfida, frutto delle competenze uniche che l'autore ha accumulato sia nella sua traiettoria professionale sia in quella di studioso. Le difficoltà del passaggio generazionale e del rinnovamento dell'impresa familiare si nutrono di trappole cognitive che finiscono spesso per avere un peso decisivo, un peso di sicuro non minore rispetto a quello di altri elementi ricordati di solito nella letteratura sull'argomento: dai ritardi culturali della nostra imprenditoria all'assenza di competenze manageriali o alla scarsa esposizione verso modelli innovativi di organizzazione aziendale. L'imprenditore carismatico, che ha fondato se non un impero almeno un piccolo regno aziendale, fa fatica ad accettare che quel regno non resti in famiglia. Se i figli non ne vogliono sapere, passata la fase del rifiuto e della delusione, si prova sì a solcare altre strade, ma – in una sorta di dissonanza cognitiva alla rovescia – resta il retropensiero che quelle strade, quei nuovi manager, quei nuovi finanziatori o quelle nuove forme di partecipazione, non siano mai all'altezza del paradiso perduto, dei figli che prendono il posto del fondatore in tutto e per tutto. Se invece i figli entrano, coronando il sogno di una vita, per la stessa trappola cognitiva, si fa fatica a vedere che il loro ingresso dovrebbe essere accompagnato da un cambio di paradigma, aprendosi ugualmente ad altri apporti, altre competenze, altre strutture di *governance* aziendale. L'imprenditore carismatico, purtroppo, non si accontenta di tramandare un *brand* o un'azienda, vuole tramandare una vita, la sua.

Per questo, il libro ha due meriti. Il primo psicologico: far capire tutti i limiti di queste trappole cognitive. Il secondo economico: far vedere che esiste un'alternativa, che l'azienda può «restare in famiglia» aprendosi e rinnovandosi. Passando dall'io al noi, come propone Scaglione. Aprendo l'impresa a nuove strutture di gestione e organizzazione che valorizzino una pluralità di *stakeholder*: manager, dipendenti, fornitori, clienti e nuovi azionisti. Rifondando l'azienda per darle continuità. Aprendola a nuove idee e competenze, per

permettere alla famiglia di uscire dall'autoreferenzialità e tornare a creare valore insieme ad altri soggetti. Investendo – in sintesi – sul vantaggio comparato che può arrivare dal capitale sociale e dal radicamento territoriale delle nostre aziende, attraverso uno sforzo di «democratizzazione» della *governance* e del *management*. Per la serie: «le dinastie lasciamole ai Re», come ci richiama a fare Michela Conterno (amministratore delegato di LATI Industria Termoplastici S.p.A.) nella testimonianza raccolta dal libro.

La sfida per r-innovare il *family business* all'italiana non è un tema che parla solo alle aziende ma a tutto il Paese. L'Italia rischia di pagare un prezzo più alto di altri Paesi di fronte alla crisi pandemica, per colpa del nostro debito pubblico e dei ritardi strutturali della nostra pubblica amministrazione, ma anche perché abbiamo un tessuto produttivo sottodimensionato e sottocapitalizzato, che esce da decenni di stagnazione della produttività e degli investimenti. Dobbiamo ritrovare la strada della crescita, facendo in modo che la rivoluzione digitale e la transizione ecologica si trasformino da vincoli in opportunità. Dobbiamo giocare non solo in difesa, facendoci carico delle crisi aziendali aperte, ma in attacco. I nostri distretti industriali devono cambiare pelle. Servono filiere lunghe, più lunghe che in passato, che portino le nostre imprese fuori dalla loro realtà distrettuale e anche dall'Italia, non solo per vendere, ma per fare innovazione tecnologica, finanza per la crescita, alleanze industriali, ricerca. Anche le piccole e medie imprese possono agganciare il treno dell'innovazione digitale e trovare finanziamenti innovativi, senza snaturare, anzi valorizzando la loro capacità di creare prodotti di una bellezza unica, come facciamo da secoli noi italiani, creando valore e occupazione all'ombra dei nostri campanili.

Che cosa vuol dire costruire filiere lunghe? Che i soldi può darteli un fondo californiano, non solo la banca locale. Che lo sviluppo del software non deve fartelo per forza il cognato del tuo amico del liceo che prima faceva l'assicura-

tore, ma una start-up milanese che te lo disegna su misura usando economie di scala che a Milano ci sono e nel tuo territorio no. Per farlo serve aprirsi a nuove idee e competenze. E lo Stato, dal canto suo, deve accompagnare questa transizione del nostro tessuto imprenditoriale non solo a colpi di bonus, ma realizzando i necessari investimenti in infrastrutture materiali e immateriali, favorendo il trasferimento di *know-how* e gli *hub* di ricerca applicata e innovazione, sostenendo e certificando un'offerta formativa di qualità e gli investimenti in capitale umano, anche di manager e imprenditori. Insomma, non solo le imprese familiari ma anche le politiche pubbliche devono passare dall'*io al noi*, favorendo la capacità di fare sistema a tutti i livelli. È in questa prospettiva che il libro di Scaglione ci fornisce ricette non solo per «r-innovare» un modello aziendale, ma per riportare l'Italia su un sentiero di crescita sostenuta e sostenibile.

INTRODUZIONE

«Non ereditiamo il mondo dai nostri padri,
ma lo prendiamo in prestito dai nostri figli».
Proverbio Navajo (popolo nativo americano)

La matematica della natura e le traiettorie dell'evoluzione si fondano su opposti paradigmi. Da un lato la natura insegue la conservazione dell'equilibrio – che sia energetico, di un sistema o di una specie poco cambia – raggiunto il quale cerca di cristallizzarne i processi che lo hanno generato e che proteggiamo col mantra «abbiamo sempre fatto così». Dall'altro l'evoluzione prende le mosse dall'instabilità del contesto che quell'equilibrio ha reso obsoleto (inefficiente) – se non addirittura pericoloso per la sopravvivenza (inefficace) – accendendo i motori della creatività e della capacità di guardare oltre il presente (pre-vedere) per indovinare una nuova situazione di stabilità.

Accade così che contesti dove il cambiamento è la regola mettano a rischio la continuità del sistema (organizzazione, impresa, società) nella misura in cui l'accelerazione della complessità, ovvero della quantità e velocità delle informazioni da processare, supera la capacità di comprensione del singolo individuo.

Quella che chiamiamo oggi «crisi globale» è un ciclo pluridecennale particolarmente accidentato, all'incrocio tra:

- il crack della finanza del 2008, che ha messo a nudo i limiti del capitalismo così come lo conosciamo, facendo della nostra una crisi di civiltà, prima che economica;
- la Quarta rivoluzione industriale che ha accelerato digi-

- talmente la discontinuità culturale e generazionale;
- la trans-nazionalizzazione delle filiere globali nelle quali l'impresa opera, che ci ha messo in rete con una pluralità di culture;
- la pandemia Covid-19, che ha generato una discontinuità cognitiva nella nostra capacità di comprendere il contesto e prevederne l'evoluzione.

La competizione si sta spostando così su modelli di business chiamati a sostenere non più la mera transazione economica di prodotti e servizi, ma la ben più differenziale transazione di valore e di fiducia sottostante, nel nome di un equilibrio economico e sociale per tutti gli *stakeholders* e per l'ecosistema locale e transnazionale nel quale l'impresa è inserita.

Se a questo aggiungiamo che il 50% degli imprenditori familiari al comando ha più di sessant'anni e la metà di questi più di settanta, l'impresa familiare italiana ha bisogno oggi più che mai di indovinare le scelte giuste per la continuità, partendo dalla consapevolezza del vero valore complessivo dell'impresa, aprendosi a modelli di *governance* che rendano solidale e di mutuo interesse la partecipazione di tutti gli *stakeholders* e pianificando tempestivamente la trasmissione dell'impresa e del suo valore nel tempo.

Eccoci dunque scivolati nel nuovo decennio, il terzo del terzo millennio, un battere di ciglia di poco più di 500 settimane da aggiungere agli oltre 5 milioni di dominio della catena alimentare da parte di *Homo sapiens*.

Eppure, nella misura in cui il tempo definisce l'evoluzione di una specie e ne perfeziona i meccanismi di sopravvivenza e continuità, la stessa intelligenza che ci ha resi signori della natura, non ha ancora prodotto modelli solidi e solidali che garantiscano uguaglianza, equa distribuzione delle risorse, sviluppo sostenibile e convivenza socialmente responsabile. Anzi. È bastato un virus – un microscopico aggregato di materiale biologico, che per l'incapacità di trasformare il cibo attraverso il metabolismo o di riprodursi da solo, non sappiamo

neanche se catalogare o meno tra gli esseri viventi – a ricordarci la fragilità degli usi e costumi (questo il volgare nome della morale) che regolano la nostra vita economica e sociale.

Questo decennio – proprio questo – ci dirà se e come manterremo lo scettro, all’incrocio tra accelerazione digitale, discontinuità cognitiva e disillusione delle narrazioni fallite nell’ultimo secolo. Fascismo e Ordine, Comunismo e Uguaglianza, Finanzcapitalismo e Ricchezza.

Questa crisi – prendendo in prestito le parole del sociologo Luciano Gallino¹ – è di civiltà, prima che economica, e va combattuta con intelligenza critica, ovvero la capacità di esercitare un giudizio consapevole, cercando quali alternative esistono, anche in situazioni dove non sembrano essercene, e di scegliere tra di esse guardando a quelle che vanno in direzione dei fini ultimi, piuttosto che alla massimizzazione dell’utile.

Questo decennio nel suo avvio così imprevedibile, chiama tutti noi imprenditori familiari – fabbri e custodi dei saperi tecnici ed economici che producono l’80% del PIL globale e impiegano due terzi della forza lavoro fisica e mentale dell’umanità – a ri-fondare le nostre imprese, progettandone allo stesso tempo la continuità. Non solo per sostenibilità economica, ma per l’impegno morale contratto con tutti gli *stakeholders* che nell’impresa mettono speranze, valori e prospettive.

Ecco che in queste condizioni la parola d’ordine della continuità diventa *insieme*, una rete di intelligenze al lavoro intorno allo stesso obiettivo, ideale, missione o visione, per superare i confini dell’individuo (non solo imprenditore), che sull’onda della stabilità che fu e dell’analogia con un passato che oggi è appena un ieri, cade nelle trappole dell’autoreferenzialità prima e della paura poi. Dietro alla retorica po-

¹ Luciano Gallino (15 maggio 1927 - 8 novembre 2015) è stato un autorevole sociologo italiano, che ha lavorato dentro e fuori l’accademia sulla sociologia legata all’economia, al lavoro e alla tecnologia. Nel suo ultimo libro *Finanzcapitalismo*, ha dipinto la crisi finanziaria degli ultimi anni come «crisi di civiltà». Illuminante, tra le tante, l’intervista rilasciata nel 2012 a Davide Borelli, di cui il link qui di seguito: <http://sociologiaitaliana.egeaonline.it/it/21/archivio-rivista/rivista/3342680/articolo/3342755>.

pulista dell'imprenditore come padrone ricco ed evasore, la stragrande maggioranza delle imprese familiari – a parte rari casi di evasione, non dal fisco ma dagli impegni contratti con tutti gli *stakeholders* – rischia moltissimo tra crisi e incertezze, tra solitudini e burocrazie, e si merita a pieno diritto di essere trama e attore di un tessuto imprenditoriale che funzioni, alimentando non solo una sana economia di cui è la base, ma il progresso stesso della nostra civiltà e della sua *antifragilità*². Di questo diritto il primo a dover essere consapevole è proprio l'imprenditore e chi si prenderà il tempo di sfogliare questo libro scoprirà perché fatica paradossalmente a esserlo e come diventarlo.

Nella misura in cui sapremo rileggere il contributo economico-sociale dell'impresa alla luce della *meta-commodity* «fiducia» – alla base di tutte le relazioni umane, di business o personali che siano – potremo aggregare tutte le intelligenze intercettabili nel perimetro degli *stakeholders*, aprendoci a modelli partecipativi sui quali costruire la continuità di impresa e una *governance* virtuosa che la sostenga. Una continuità che spesso predestiniamo alla sola opzione del passaggio generazionale *tout-court*, precludendoci le numerose varianti che l'apertura di *management*, *governance* e capitale hanno da offrirci, fino all'estremo opposto del disimpegno. Disconsiderando (volutamente?) le preliminari e fondamentali verifiche su motivazione, inclinazione e preparazione delle nuove leve, consegniamo all'attuale crisi (che dal

² Il principio di *antifragilità* è stato introdotto dal filosofo e accademico libanese naturalizzato statunitense Nassim Nicholas Taleb nel suo libro *Antifragile. Prosperare nel disordine* (Il Saggiatore, Milano 2012). L'*antifragilità* è il vero opposto del concetto di fragilità e ne rimuove il principale limite: la rottura. Per proteggere un sistema fragile, infatti, in genere si mettono in atto comportamenti o modifiche per renderlo più robusto, implementando un concetto di resistenza e di resilienza alla rottura, appunto, del loro presupposto logico. Un sistema antifragile abbraccia invece l'imprevisto, l'incertezza, ne assume positivamente il rischio, al fine non di proteggersi bensì di adattarsi. Esattamente ciò che caratterizza l'evoluzione naturale, dove organismi viventi non si irrobustiscono per quello che sono, ma si modificano a fronte di condizioni avverse ed evolvono verso nuove forme più forti. Detto in altri termini, *antifragilità* significa trasformarsi da candela a falò, quando c'è vento che spegne la prima, ma ravviva il secondo.

greco *krisis* significa proprio «scelta») un processo – quello del passaggio generazionale – talmente fallace da uccidere 85 tentativi su 100 di arrivare alla terza generazione.

Questo decennio ci chiama dunque tutti a mettere a sistema le nostre intelligenze, non solo nella dimensione professionale e personale che già dominiamo, ma in quella zona grigia nella quale dovremo per forza scrivere una nuova narrazione in cui riconoscerci protagonisti fieri e orgogliosi di abitare non tanto questo mondo, quanto la nostra dimensione umana e rendendo dignitoso quel futuro che abbiamo preso in prestito dai nostri figli.

È sulle nuove generazioni che si gioca il futuro e non possiamo progettare un'istruzione e una formazione adattiva, se non rimuoviamo con consapevolezza critica i limiti psicologici, culturali e di prospettiva che ci hanno sì portato all'oggi, ma non ci garantiscono di saper leggere un domani e formulare le ricette della piena realizzazione sociale prima che economica, ovvero di civiltà. Per questo, rilancio in Appendice il discorso di Mario Draghi pronunciato al Meeting di Rimini il 18 agosto 2020 e che sottolinea con mirabile lucidità ed enfasi l'importanza del valore e del cambiamento che i giovani possono produrre attraverso la formazione.

Questo libro non è per gli imprenditori che vogliono superare la crisi con l'internazionalizzazione o il riposizionamento strategico. Questo libro è per quegli imprenditori che hanno capito che è possibile costruire un futuro a prova di crisi, celebrando la parte umana del capitalismo: l'apertura agli *stakeholders* a partecipare all'intento strategico e alla creazione di valore dell'impresa e la professionalizzazione di una *governance* degna di garantire la continuità, oltre l'identificazione della famiglia con l'impresa, ovvero oltre il passaggio generazionale.