

Il Passaggio Generazionale è una balla: lo certifica il “Sindic”

Bernardo Bertoldi (Docente di Family Business Strategy, Università di Torino – bernardo.bertoldi@unito.it)



Il passaggio generazionale è una balla, è qualcosa di inventato da chi non ha vissuto il capitalismo familiare; la cui vera sfida è invece riuscire a identificare, proteggere e trasmettere alle generazioni future le qualità rare dell’imprenditore. Esse costituiscono l’essenza imprenditoriale che è la base del vantaggio competitivo dell’impresa. Quando, nel passare delle generazioni, l’essenza imprenditoriale viene dimenticata l’impresa avvizzisce e la famiglia smette di essere il miglior proprietario dell’azienda.

L’essenza imprenditoriale è fatta di qualità imprenditoriali, processi chiave e asset. Questi ultimi sono l’azienda, la cosa più visibile dall’esterno, ma processi e qualità sono la cosa più importante perché determinano il vantaggio competitivo. La sfida per i capifamiglia non è passare l’azienda bensì è generare nuova capacità imprenditoriale di cui l’azienda si nutre.

Per averne conferma è bastato andare a tagliarsi i capelli sabato alla Barberia di Mimmo e vedere Antonio che con maestria sistemava i capelli del nostro “Sindic” (la foto riportata è autorizzata da entrambi).

La Barberia di Mimmo è un esempio di vantaggio competitivo basato sulla differenziazione degno di un caso studio di Harvard. I barbieri rappresentano un settore industriale super competitivo, con tantissimi concorrenti e dove il potere dei fornitori è alto (dal materiale professionale al proprietario della location). Le barriere all’ingresso sono nulle: chiunque può aprire un negozio e fare il barbiere e, negli ultimi anni, anche i saloni di bellezza e i parrucchieri per signora hanno invaso il segmento maschile una volta riservato ai barbieri (sì, un po’ è colpa loro che hanno rinunciato ad un elemento differenziante come “fare la barba” ma questa è un’altra storia).

In un settore con una pressione competitiva da far sembrare quello dell’automobile un gruppo di simpatici dilettanti, Mimmo ha basato la differenziazione della sua Barberia sulla cultura, sul gruppo di clienti e su alcune passioni chiave: la politica, il calcio, la nostra città.

In una barberia, gli elementi di valore per il cliente sono: un buon taglio e qualche scambio di opinione. Alla Barberia di Mimmo, il primo è sempre ineccepibile, naturalmente, ma è il secondo elemento che fa la differenza rispetto a tutti i concorrenti. Quando passi per tagliarti i capelli sai che potrai farti un'opinione di livello sull'ultima partita del Toro, sul dibattito politico più caldo del momento e su come va la nostra città.

Mimmo ha coltivato questo vantaggio competitivo con la sagacia del un grande imprenditore: all'ingresso della Barberia, per far capire che con la cultura si fa sul serio, ha messo i libri dei suoi clienti al posto delle riviste tipiche, periodicamente ha organizzato dibattiti politici con i maggiori esponenti della cultura e della politica torinese, e ogni tanto le "Maialate": ritrovi conviviali sulla collina torinese dove i clienti della Barberia possono incontrarsi, confrontarsi, discutere ma soprattutto mangiare, bere e passare qualche ora serena.

Ecco, ora che Mimmo non c'è più, questo è il tesoro che Antonio ha ereditato; ma come sempre accade ha dovuto lavorare duro per riuscire ad imparare i processi imprenditoriali di chi l'ha preceduto. Questa mattina a vedere la facilità con cui sistemava i capelli a Sergio discutendo di industrializzazione, di classe dirigente e, naturalmente, un po' di Toro sembrava tutto naturale: ma i tempi duri ci sono stati. Ricordo i primi tempi di Antonio alla Barberia, i dubbi di Mimmo, in qualche frangente la tensione palpabile tra i due. Antonio doveva fare la gavetta, lavava i capelli ma non poteva avvicinarsi alle forbici.

Occupandomi di strategia e imprese familiari da qualche tempo, so che l'unica cosa da fare con le nuove generazioni è metterli alla prova. Una mattina, entrando in Barberia dissi: "Mimmo, preferirei che Antonio mi tagliasse anche i capelli"; ricordo l'occhiata da lesa maestà con cui mi fulminò l'artista Mimmo e lo sguardo corrucciato con cui l'imprenditore Mimmo lasciò una sedia del suo regno ad Antonio, ma ricordo anche il sorriso compiaciuto del padre Mimmo quando dando un'occhiata ai miei capelli (che sono davvero pochi) disse: "quando ce ne sono meno è più difficile, ma ti ha fatto un buon lavoro".

Ora tocca ad Antonio! L'essenza imprenditoriale deve evolvere ed adattarsi ai cambiamenti esterni grazie alla linfa delle nuove generazioni a cui le qualità imprenditoriali sono state insegnate. Come evolverà la Barberia ce lo insegnerà Antonio, ma come ha certificato il Sindacato, le cose procedono molto bene. Nel mio piccolo, posso testimoniare che il massaggio post lavaggio, le forbici doppie e la gelata sono già ottime evoluzioni per la Barberia.

Questo instancabile processo di trasmissione di valori, qualità e capacità imprenditoriali genera imprese più resistenti nel tempo perché animate dallo spirito imprenditoriale della famiglia ed è grazie a questo che le imprese familiari oggi performano meglio e, soprattutto, affrontano il futuro con coraggio.

È grazie ad Antonio che lavora alla Barberia per coniugare cultura, clienti e capelli, è grazie a Matteo che di fronte alla crisi della carta stampata sta trasformando in luogo di ritrovo l'edicola, è grazie a Francesco che sta evolvendo la pizzeria ripensando agli ingredienti, è grazie a Luigi che sta aprendo il terzo ristorante evolvendo il format di famiglia, è grazie ad Alessandro e Lorenzo che stanno rilanciando marchi ultranotori basandosi sulla più innovativa rete di produzione e distribuzione del mondo del fashion, è grazie a Giulio che evolve la distribuzione del caffè portando il suo marchio ultracentenario all'estero, è grazie

a Giovanna che afferma la supremazia del design italiano portando uno Yacht a Times Square, è grazie a Massimiliano che trasmette al cliente delle supercar la sensazione della competizione sportiva attraverso le cinture ed i sedili, è grazie a Marco che compete in un mondo di colossi avendo la miglior qualità di laminati plastici industriali, è grazie a John che sta cercando la giusta dimensione industriale per far fronte ad una trasformazione senza precedenti dell'industria dell'auto, è grazie a Federico che partito da Biella ha creato a Torino il leader italiano nel puro private banking, è grazie a Gabriele che porta nel mondo la capacità di lavorare l'acciaio e la lamiera per la produzione di auto, è grazie a Vincenzo che dalle zip è arrivato a produrre telai e teste motore, è grazie a Giuseppe e Marco che portano nel mondo l'autenticità del caffè italiano, è grazie a Licia che partendo dalla grande capacità produttiva per i grandi marchi del lusso è arrivata all'orecchino componibile, è grazie a... e potrei continuare per ore. Antonio ha finito, il mio taglio è perfetto, Mimmo ne sarebbe orgoglioso.

Dopo essermi confrontato con Antonio ed il Sindic, posso uscire dalla Barberia con i capelli in ordine e con una piacevole discussione sul futuro della mia città: in fondo questo è il vantaggio competitivo della Barberia di Mimmo. Antonio non farà che evolverlo per consegnarlo a chi arriverà dopo di lui.