

*La crescita della nostra economia e del nostro benessere dipende in gran parte dalle imprese familiari. Difficile quindi sottostimare l'importanza della nuova generazione di imprenditori che si sta formando nelle aziende di famiglia. RMO prova a tracciarne un profilo grazie al loro contributo*

di Franco Gornati



# Il futuro è già in azienda

È possibile tracciare un profilo della nuova generazione di imprenditori che si appresta a succedere alla precedente e a guidare le tante aziende a guida familiare che sostengono il made in Italy e la meccanica in particolare? Per quanto ogni storia personale sia unica, RMO ne ha parlato con Patrick Colombo di Sacma, Matteo Minelli di Verind, Francesco e Giovanna Goi di Tecnofirma. Ne ha raccolto valutazioni, esperienze, aspettative. Emerge che la nuova generazione di imprenditori che si sta formando nelle aziende di famiglia è una generazione prepa-

rata e determinata, ha fatto studi universitari ed esperienze all'estero, ha l'umiltà di voler percorrere tutto l'iter, senza scorciatoie. Il momento in cui fare impresa è difficile ma loro non si scoraggiano e, anche se si devono guadagnare i gradi sul campo, sono forti di valori familiari che li guidano. La loro posizione non è facile: l'azienda è spesso vissuta dalla generazione precedente come una propria creatura, la propria storia e il proprio sogno. E il momento per effettuare la staffetta generazionale diventa spesso un momento delicato.

## i protagonisti



Patrick Colombo, vice presidente di Sacma, nota che "l'imprenditore spesso vive il passaggio del testimone come una sconfitta, quando, a mio parere, dovrebbe essere vissuta come una vittoria, perché è riuscito a tramandare la voglia di impresa ai propri figli. Ritengo questa miopia pericolosa per il tessuto imprenditoriale italiano, perché comporta che le nuove generazioni devono arrivare a 50 o 60 anni per cominciare a fare errori in proprio".



Matteo Minelli, assistente dell'amministratore delegato di Verind, spiega che le difficoltà cominciano presto, come quando è il momento di prendere le prime decisioni: "e capita di scontrarsi con una mentalità consolidata che fa riferimento al 'si è sempre fatto così, non vedo perché dovremmo cambiare'. E questa è una risposta che non accetto di solito. Io mi chiedo sempre se ci sono altri sistemi per farlo, se hanno dei vantaggi, magari non immediati, ma che nel tempo pagano".



Giovanna Goi, responsabile comunicazione e gestione qualità di Tecnofirma, evidenzia come il rapporto con l'impresa di famiglia abbia significato anche "una lotta continua per mantenere distinti i ruoli famigliari da quelli professionali e per mantenere distinta anche la mia personalità da quelle di mio padre e di mio fratello. Gli sforzi non sono stati vani, e oggi ho la maturità per capire i vantaggi di questa opportunità".



Francesco Goi, direttore generale di Tecnofirma, spiega che con l'obiettivo di garantire la migliore continuità dell'azienda, "mi sono preoccupato di ringiovanire il team puntando su collaboratori validi in grado di assumere ruoli dirigenziali, con effettiva delega delle autorità. L'obiettivo era ed è quello di avere una solida struttura manageriale, in grado di superare le difficoltà e al contempo di vivere come sfide le opportunità che si vanno via via presentando".

**Crederci con determinazione.** Patrick Colombo, 42 anni, è la terza generazione e il vice presidente di Sacma, l'azienda varesina che produce linee di taglio e imballaggio per coil, acquistata dal nonno nel 1959 e oggi guidata dal padre Sergio. In azienda ci è arrivato subito dopo gli studi in Scienze Bancarie. "Appena finiti gli studi universitari, mio padre mi ha chiesto di entrare in azienda per dare una mano a portare avanti l'impresa di famiglia", spiega Patrick Colombo. L'ingresso è avvenuto in punta di piedi, facendo attenzione a non sconvolgere gli equilibri aziendali. "Con la mia formazione, lo sbocco naturale in azienda sarebbe stato il settore amministrativo - ricorda Colombo -. Ma le funzioni interne erano già consolidate e per evitare attriti mi sono ricavato una nicchia nell'analisi del sistema di qualità. Ancora oggi la ritengo una scelta corretta, che mi ha consentito di imparare a conoscere l'intero processo produttivo aziendale senza creare situazioni di conflitto con chi poteva vedere il mio ingresso come una potenziale minaccia". I primi passi in azienda sono stati accompagnati dai timori tipici dei figli degli imprenditori, "che spesso hanno molta teoria in testa e pochissima pratica. Dovevo ancora effettivamente imparare cosa voleva dire fare l'imprenditore meccanico", spiega Patrick Colombo. In più si deve superare

l'ostacolo di aspettative che a volte scolorano nel giudizio a priori: "I figli degli imprenditori sono spesso visti all'esterno come figli di papà, che hanno sempre la pappa pronta e l'indipendenza economica garantita. Ma non è assolutamente così - sottolinea con decisione -. Si ha questo peso sulle spalle, si deve dimostrare che si è più bravi di chi ci ha preceduto e lo si deve fare in condizioni economiche e di mercato che i nostri genitori non hanno dovuto affrontare". Oggi, grazie anche alla posizione di consigliere in Ucima, Colombo ha potuto sviluppare un punto di vista particolare sul mondo dell'impresa, che lo porta a considerare come nelle aziende familiari ci sia una grande difficoltà da parte dell'imprenditore a preparare la propria successione. "L'imprenditore spesso vive il passaggio del testimone come una sconfitta - dice

Patrick Colombo - quando, a mio parere, dovrebbe essere vissuta come una vittoria, perché è riuscito a tramandare la voglia di impresa ai propri figli. Ritengo questa miopia pericolosa per il tessuto imprenditoriale italiano, perché comporta che le nuove gene-



razioni devono arrivare a 50 o 60 anni per cominciare a fare errori in proprio". Ciononostante, quello che secondo Colombo contraddistingue la nuova generazione è la grande voglia di continuare, l'entusiasmo che supera le difficoltà oggettive del momento. "La meccanica è qualcosa che si ha nel DNA - riconosce con passione -, fa parte del proprio corredo genetico, e oggi rappresenta anche una sfida ancora più difficile di quella che è stata per i nostri genitori quando hanno ricevuto a loro volta l'azienda". Questa sfida viene raccolta con la determinazione e lo spirito che viene da un'impronta familiare nella quale i valori forti sono alla base dell'educazione alla vita e al lavoro. "Alla mia famiglia, ma in particolare modo a mia madre, moglie di un imprenditore anni 60, quindi sempre assente, riconosco di avere allevato figli onesti, senza troppi grilli per la testa, con la voglia di lavorare, con la forza di credere negli ideali - conclude Patrick Colombo



- . Mi hanno insegnato a pormi degli obiettivi e a cercare di raggiungerli senza scorciatoie, guadagnandoli con fatica". E come imprenditore? "Credo che ciò che conta, più della laurea, più dei master, credo che quello che conta nell'imprenditore è la voglia di fare, di continuare, di crederci. Crederci sempre".

**Aprirsi al cambiamento.** Anche Matteo Minelli rappresenta una terza generazione in azienda, questa volta in Verind, una storia imprenditoriale già bella fin dall'inizio, uno dei pochissimi casi di imprese meccaniche fondate da una donna, la nonna di Matteo. Se la forza e la passione del capostipite può essere espressa in modo paradigmatico, forse proprio questa signora, Maria Berera Minelli, classe 1923, meriterebbe di rappresentarla, perché ancora oggi, quando può, mezza giornata la vuole passare in azienda. Oggi Verind, specializzata nella verniciatura industriale, protezione delle superfici e ultrafiltrazione, ha stretto un'alleanza con il gruppo tedesco Dürr, che ha aumentato progressivamente la presenza nel capitale fino all'attuale 50%, ma la gestione rimane completamente della famiglia Minelli. "Attualmente, oltre a mio padre, in azienda ci siamo io e mio fratello minore Andrea, di 29 anni - racconta Matteo Minelli, 40 anni, oggi assistente dell'amministratore delegato, suo padre Claudio -. Mio fratello si è laureato lo scorso anno e si occupa della parte amministrativa e dei sistemi informativi aziendali". Matteo Minelli ha

cominciato presto, durante l'ultimo anno di università, "anche se di fatto già ai tempi del liceo, venivo in azienda durante l'estate - ricorda Minelli - e lavoravo in amministrazione per pagarmi le vacanze. Ho iniziato nelle risorse umane, dopodiché sono partito per gli Stati Uniti e sono rimasto un anno presso un'azienda del gruppo Dürr a Detroit". Dopo l'esperienza negli Stati Uniti, dove ha imparato a conoscere l'aspetto tecnico dell'attività, è rientrato in Verind, nelle risorse umane, per poi passare nel 2007 nell'area commerciale del settore industriale, un settore articolato e competitivo. "L'esperienza nelle risorse umane è stata molto importante perché mi ha permesso di conoscere molti dei meccanismi interni dell'azienda - spiega Matteo Minelli -, ma ho imparato molto anche nei due anni e mezzo nei quali sono stato responsabile al settore industria, un passaggio importante per capire le relazioni con i clienti, che nel settore industriale vanno dal piccolo artigiano per arrivare a grosse aziende molto strutturate. E, infine, dal 2009 ho cominciato ad affiancare mio padre, cercando di imparare il suo mestiere".

Non solo suo padre, ma anche sua nonna ha avuto un peso importante nella sua formazione in azienda. "Più persone mi hanno lasciato un insegnamento - conferma -, a partire da mia nonna, dalla quale ho imparato l'oculazione

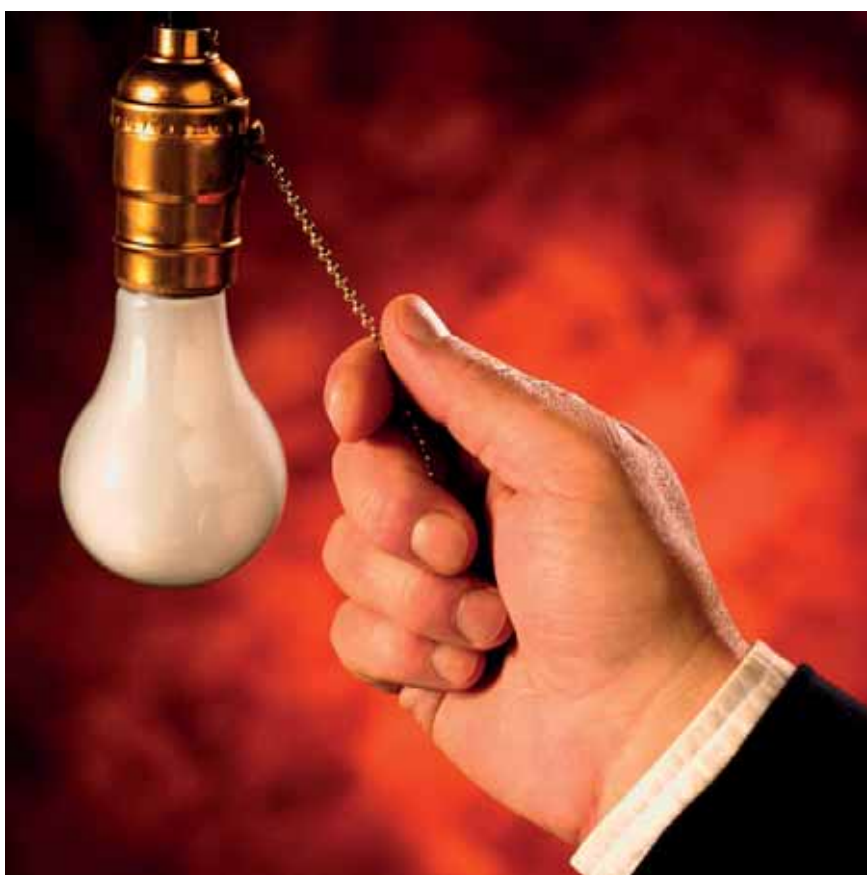
nella gestione economica e l'attenzione per il dettaglio, mentre da mio padre ho imparato la capacità di relazione e la capacità di affrontare le difficoltà". Che per un giovane imprenditore cominciano presto, dovendo da subito superare le difficoltà di accreditarsi per le proprie capacità, piuttosto che per il grado di parentela, o come quando è il momento di prendere le prime decisioni, "e capita di scontrarsi con una mentalità consolidata che fa riferimento al 'si è sempre fatto così, non vedo perché dovremmo cambiare' - spiega Matteo Minelli -. E questa è una risposta che non accetto di solito. Io mi chiedo sempre se ci sono altri sistemi per farlo, se hanno dei vantaggi, magari non immediati, ma che nel tempo pagano".

**Il rispetto della continuità.** "Ogni volta che con l'automobile ci capita di passare insieme in Viale Elvezia... 'guardate là' dice mio padre indicando in lontananza lo stabilimento": Giovanna Goi racconta con un'istantanea di vita quotidiana, in cui molti figli di imprenditori possono riconoscersi, la passione di suo padre Alessandro per la sua creatura. "E ovviamente non indica solo un edificio, ma una sede dove lavora una squadra verso cui ha sempre sentito un forte senso di responsabilità". Giovanna e Francesco Goi sono la seconda generazione in Tecnofirma, la società monzese specializzata



## Imprese & Mercato

in impianti per il lavaggio e per la verniciatura industriale. Giovanna è arrivata in azienda con un percorso non sempre facile, "un po' per miei studi umanistici, che poco mi sembrava avessero a che fare con un'azienda del settore metalmeccanico - spiega Giovanna Goi -, e un po' per essere donna in un mondo maschile. Ricordo che tanti anni fa, alla mia prima fiera, in BiMu, arrivò una persona allo stand e mi chiese: non c'è nessuno? Ci rimasi malissimo. E poi l'incubo di essere vista come la figlia del capo...". Entrata in azienda occupandosi di comunicazione e marketing, dato che arrivava proprio dal mondo della comunicazione, Giovanna è anche responsabile del sistema Qualità e da due anni è subentrata a suo padre nel consiglio Ucif (Unione Costruttori Impianti Finitura), dove, vista la sua grande passione per la



scrittura, ha assunto la responsabilità dell'ufficio stampa. Francesco, che oggi occupa la posizione di direttore generale, è arrivato in azienda dopo gli studi di ingegneria. "Sono entrato in azienda ben consapevole che il passaggio generazionale è per antonomasia il momento critico in cui realtà come Tecnofirma spesso vanno in crisi - ricorda Francesco Goi -. Proprio per questo mi sono mosso subito con molta umiltà, per non creare turbamenti in un sistema già ben oliato e funzionante". Dopo un anno passato all'estero, svolgendo un'attività di promozione commerciale, Francesco Goi si è affiancato ai vari responsabili per comprendere il funziona-

mento di tutti i meccanismi aziendali. Con l'obiettivo di garantire la migliore continuità dell'azienda, "in perfetto accordo con mio padre, presidente e a tutti gli effetti uomo azienda, mi sono preoccupato di ringiovanire il team - spiega ancora -, puntando su collaboratori validi in grado di assumere ruoli dirigenziali, con effettiva delega delle autorità". L'obiettivo era ed è quello di avere una solida struttura manageriale, in grado di superare le difficoltà e al contempo di vivere come sfide le opportunità che si vanno via via presentando. "I protagonisti sono tutti loro - conferma Francesco Goi -, con cui quotidianamente io, mio padre e mia sorella disegniamo il futuro della società". Il rapporto con l'azienda e il fatto che sia 'di famiglia' contribuisce poi a creare un complesso di relazioni personali ed emotive che superano di molto il solo aspetto lavorativo. "Si crea un legame di rispetto per l'attività - spiega Francesco Goi -. L'obiettivo primario è quello di far prosperare l'azienda e di garantirne la crescita e lo sviluppo e il tornaconto personale rimane in secondo piano". "Ma ha anche significato sicuramente per molto tempo una lotta continua per mantenere distinti i ruoli famigliari da quelli professionali - conclude Giovanna Goi - e per mantenere distinta anche la mia personalità da quelle di mio padre e di mio fratello. Gli sforzi non sono stati vani, e oggi ho la maturità per capire i vantaggi di questa opportunità, che comunque non è mai stata vissuta, a partire da mio padre, come una situazione di privilegio o di superiorità".

READERSERVICE@FIERAMILANOEDITORE.IT - SACMA N.67  
TECNOFIRMA N.68 - VERIND N.69