



di **Debora Ferrero**

# Passaggio generazionale

## come gestirlo al meglio

La società di **consulenza** Kairé sta aiutando la storica famiglia proprietaria di **Tesma e Testex** a riorganizzare l'azienda su criteri manageriali basati su **responsabilità e competenze**, come richiesto oggi dal mercato

In un'economia globalizzata, con clienti e fornitori sparsi per il mondo, il modello – tipicamente italiano – di gestione d'impresa basato sulla famiglia fondatrice e sulle successive generazioni può ancora funzionare?

A porsi questa domanda è stata Tesma, azienda rappresentante di numerose case produttrici estere e italiane di macchinari per preparazione filati, finissaggio tessuti e confezione.

Tesma e Testex, che si occupa di assistenza tecnica e fornitura di ricambi, fanno entrambe capo alla famiglia Testori fin dal 1904, quando il fondatore Giacomo Testori diede avvio all'attività di rappresentanza a Milano. L'anno scorso, in occasione del 120° anniversario, la quinta generazione della famiglia è entrata nella gestione della società, che ha sede a Lainate. Il

pronipote Giacomo Testori, infatti, ha affiancato la precedente generazione composta dai fratelli Roberto, Paolo, Michele insieme al loro cugino Luca, già in azienda da parecchi anni.

### **LE LOGICHE FAMILIARI NON BASTANO PIÙ**

«Nostro padre – racconta Roberto Testori – ha guidato l'azienda per molto tempo insieme al nonno. Poi siamo subentrati noi anche se, nonostante l'età, papà è ancora presente in molti aspetti della vita aziendale. Con il tempo, però, ci siamo resi conto che qualcosa non funzionava: le decisioni strategiche venivano prese a maggioranza e, se alla fine si rivelavano sbagliate, nessuno se ne assumeva la responsabilità perché il risultato del

## Sergio Pandolfi e Roberto Testori



Michele Testori

voto era collettivo».

A suggerire una soluzione è stata la responsabile delle risorse umane in Henkel Italia Daniela Santini, a cui Roberto Testori è legato da un'amicizia storica. «Daniela mi ha parlato di Kairé, e della possibilità di affidarsi a specialisti del passaggio generazionale e della managerializzazione aziendale. Non sapevo che esistessero agenzie di questo tipo e ho pensato che potesse essere l'opzione giusta per noi».

### RIORGANIZZARE PER ESSERE PIÙ EFFICIENTI

Kairé è una realtà nata a febbraio 2024 dal progetto di Sergio Pandolfi, Laura Merlini e Marco Martinengo. I tre soci lavoravano insieme in un'altra società, focalizzata maggiormente sugli aspetti finanziari. «Abbiamo deciso di fondare una nostra azienda sulla base della nostra esperienza nella gestione delle risorse professionali, quella che viene definita "people strategy", e nel processo di

managerializzazione nelle PMI» spiega l'Amministratore Delegato Sergio Pandolfi. «Forniamo anche il servizio di "temporary and fractional manager", una figura temporanea deputata alla formazione di risorse in azienda specializzate in specifiche aree. Inoltre, ci occupiamo di ricerca di personale manageriale e possiamo dare supporto alla ricollocazione di addetti in uscita volontaria dalle aziende».

### I VANTAGGI DI UNA GESTIONE EFFICACE

Una delle necessità più sentite in Italia è proprio quella del passaggio generazionale. «La gestione delle imprese familiari spesso non si basa sulle competenze e sulle specificità di ciascuno, ma su logiche affettive, relazionali, con una commistione di ruoli che crea confusione» aggiunge Pandolfi. «Invece è essenziale che i figli della famiglia fondatrice, quando entrano in azienda, imparino non soltanto gli aspetti tecnici relativi al settore di appartenenza ma anche i criteri di management, che non si possiedono in modo intrinseco ma vanno studiati e appresi. Non basta più il genio, l'intuito, il talento: c'è bisogno del duro lavoro quotidiano della gestione di un'impresa». Kairé può aiutare le aziende a dipanare questo groviglio per diventare più efficienti e competitive sui mercati: «una gestione efficace le rende più attrattive per chi è in cerca di occupazione e, non da ultimo, più affidabili per clienti, partner e fornitori, specialmente se esteri».

### LA PRIMA FASE DI INTERVENTO

Il lavoro di Kairé, come avvenuto in Tesma, parte dall'analisi della situazione esistente. Più della metà dei 25 dipendenti è stata intervistata, compresi alcuni dei livelli più operativi. «Quella che

è emersa – sottolinea Pandolfi – è una fotografia composta da elementi positivi e negativi. Tra i primi vanno sicuramente inseriti la credibilità e la serietà di Tesma, la validità dei marchi meccanotessili che rappresenta, insieme all'attenzione verso collaboratori e dipendenti. Tra quelli critici, invece, sono stati segnalati la poca chiarezza sui ruoli dei proprietari – che a sua volta porta il dipendente interfacciarsi con più interlocutori, ricevendo indicazioni a volte contraddittorie – e soprattutto la mancanza di job description precise (e, di conseguenza, di responsabilità più definite) che permettano di identificare obiettivi chiari legati a ogni compito».

### PROPOSTA DI REVISIONE ORGANIZZATIVA E DI MENTORING

Le risultanze di questa prima fase sono poi state illustrate alla famiglia. Insieme, Kairé ha presentato anche proposte di ridefinizione dei ruoli dei tre fratelli e del cugino, elaborate in base a svariati criteri:

- la stessa analisi svolta;
- la percezione che ognuno dei soci ha del proprio lavoro e del proprio apporto in Tesma;
- le effettive capacità e attitudini di ciascuno;
- le suggestioni degli operativi intervistati.

A tale proposta di revisione organizzativa profonda si è affiancata quella per il mentoring dei quattro soci e quella di coaching per i due che sarebbero stati toccati dal cambio di ruolo più rilevante, in quanto selezionati per diventare Direttore Generale e Amministratore Delegato.

### IL CORAGGIO DI METTERSI IN DISCUSSIONE

«Stiamo parlando del passaggio della staffetta dal padre novantenne ai figli e al cugino sessantenni» aggiunge Sergio

Pandolfi. «Tuttavia, considerando che la new entry della famiglia nella compagine sociale si aggira sui trent'anni, c'è già all'orizzonte la necessità di pensare al successivo avvicendamento generazionale».

Questo è stato uno degli elementi che ha convinto i soci ad affrontare la riorganizzazione. «Un passo che prevede un grande coraggio, perché – in base all'esperienza di Kairé – solitamente gli imprenditori delle PMI italiane non amano mettersi in discussione su questi aspetti» commenta ammirato Pandolfi. «Invece Roberto Testori ha convinto la sua famiglia della necessità di un simile processo e tutti hanno dimostrato di saper mettere il bene dell'azienda prima del proprio interesse personale. Credo che questo sia il segno di una visione straordinaria e di una grande tensione verso il futuro».

### PAROLA CHIAVE: RESPONSABILITÀ

Dal punto di vista dei soci, «la sfida è stata molto interessante» commenta Testori. «Innanzitutto, ci ha consentito di apprezzare in modo ancora più significativo la lucidità dei nostri collaboratori, i quali all'inizio erano un po' preoccupati perché pensavano che sarebbero stati valutati loro. Quando hanno capito come si sarebbe svolto il tutto, invece, hanno collaborato con entusiasmo, evidenziando punti di forza e di debolezza dell'azienda, orgogliosi di contribuire in modo attivo al processo di razionalizzazione. Inoltre, è stato importante per noi fratelli e per nostro cugino: essendo membri della stessa famiglia ci siamo sempre sentiti tutti allo stesso livello, ma ciò rendeva difficile che le capacità di ciascuno emergessero e si distinguessero. La conseguenza era la mancata valorizzazione delle nostre competenze, sulle quali invece



La sala riunioni di Tesma, azienda a conduzione familiare che rappresenta numerose case produttrici estere e italiane di macchinari per preparazione filati, finissaggio tessuti e confezione

si sarebbe dovuto valutare il peso di ogni voto. In altre parole, all'interno di un modello di gestione aziendale il voto a maggioranza non funziona bene». Lo conferma Sergio Pandolfi: «La prima regola di un'azienda di successo è il concetto di accountability, di responsabilità. In sua assenza, nessuno ha meriti e nessuno ha colpe, invece è importante stabilire con precisione dei ruoli e che ogni persona risponda, nel bene e nel male, delle proprie decisioni. La stessa logica che negli anni Settanta e Ottanta funzionava, oggi costituisce il maggiore limite per molte medie aziende, perché il mercato ha imposto altri criteri di gestione che sono alla base dei servizi che offriamo».

### UN PROCESSO CON TEMPI DIFFERENZIATI

L'intero processo di consulenza svolto da Kairé può richiedere da un minimo di 8-10 mesi a un massimo di diversi anni, a seconda anche della dimensione dell'azienda. Per l'analisi iniziale sono necessari dai 2-3 mesi; gli step successivi durano come minimo 6 mesi. «L'azienda non è costretta ad accettare i nostri suggerimenti» argomenta Pandolfi «e, nel caso li accetti, può decidere liberamente se continuare a farsi affiancare da noi negli step successivi oppure applicare in autonomia gli spunti ricevuti». Se l'azienda sceglie di proseguire la collaborazione con Kairé, si crea un rapporto di fiducia che semplifica l'implementazione di tutto il progetto. «Inoltre, il supporto che offriamo si evolve in base alle necessità dell'azienda» aggiunge Pandolfi. «Al di là delle figure apicali, infatti, a volte serve creare anche un middle management: ad esempio aggiungendo un responsabile delle risorse umane, o figure che supportino

e monitorino le decisioni del management, oppure ancora professionisti con il compito di anticipare e supportare i bisogni dei clienti. Noi non svolgiamo in prima persona questi ruoli: aiutiamo l'impresa a capire di cosa ha bisogno e poi selezioniamo le risorse giuste, con le competenze tecniche necessarie, da far entrare nello staff».

### UNA GESTIONE MIGLIORE È POSSIBILE

Il caso della collaborazione tra Tesma e Kairé dimostra quindi che una gestione ragionata ed efficiente dell'avvicendamento generazionale in azienda è possibile, e che – con l'aiuto giusto – il sistema delle PMI italiane può compiere uno scatto in avanti sulla competitività internazionale grazie a una migliore struttura organizzativa. «Questa verità si applica senza limiti di settore – conclude l'Amministratore Delegato di Kairé – perché le logiche imprenditoriali sono le stesse in qualunque realtà, a prescindere dal campo in cui opera».