

di Paolo Gubitta



Viotto, generazioni in azione e leadership condivisa

L'una, la poco più che trentenne Ludovica Vittoria Viotto, dice: «Da piccola non sapevo descrivere il mestiere del mio papà e raccontavo a tutti che vendeva tubi». L'altro, il sessantenne Mirco Viotto, sottolinea: «Ero certo volesse fare la carriera legale in qualche studio e che il nostro settore non le interessasse». Nella conversazione tra figlia e padre al recente Family Business Forum di Padova ci sono ottimi spunti per impostare bene il passaggio generazionale.

Contesto Siamo alla Elettromeccanica Viotto, fondata nel 1958 a San Donà di Piave, azienda di riferimento nella costruzione e revisione di macchine e macchinari industriali per i settori siderurgia ed energie, che impiega 100 persone e ha un volume d'affari atteso per il 2023 di 18 milioni (erano 16 nel 2020), di cui il 60% realizzato oltre confine. L'azienda è guidata dalla seconda generazione, con la leadership di Mirco Viotto.

Nessuna clonazione Ludovica Vittoria, responsabile marketing e comunicazione dell'azienda di famiglia, dice: «Ho costruito io quest'area, perché dopo il Covid anche nel nostro settore è cambiato il modo di interagire con i clienti». L'ingresso delle generazioni più giovani è spesso accompagnato da innovazioni gestionali e strategiche, che a volte

portano tensioni in famiglia perché possono mettere in discussione prassi consolidate. È tuttavia opportuno creare gli spazi in cui la Next Gen possa esprimere le proprie competenze e il contributo specifico allo sviluppo aziendale, per poi usare questa modalità come leva per costruirsi un'identità manageriale distinta, che supporta il processo di legittimazione da parte delle maestranze interne e degli stakeholder esterni.

Leadership condivisa «Mi vedo accanto a mio cugino di secondo grado. Immagino un futuro giovane e prosperoso», dice Ludovica Vittoria proiettandosi in avanti. A partire dalla seconda, ma soprattutto dalla terza generazione, per le famiglie imprenditoriali si pone il tema della leadership condivisa o duale. Ciò che tra fratelli e sorelle è più semplice per la forza della comune origine, diventa un tema da gestire quando il vincolo parentale si allunga. Si parla di raffreddamento dei soci familiari. In questi casi, per garantirsi un'ordinata guida strategica serve un sapiente equilibrio tra chiarezza dei valori che la famiglia intende continuare a imprimere all'impresa e adeguatezza delle strutture di governance, dei percorsi di carriera per le Next Gen e delle pratiche manageriali. Insomma, «anima e cuore» ma soprattutto molta «desta».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

