



ADEGUARE LE STRUTTURE DELL'IMPRESA FAMILIARE QUANDO IMPRESA E FAMIGLIA HANNO BISOGNO DI NUOVI MODELLI

di Markus Weishaupt

Chi crede che non sia necessario lavorare continuamente sulle strutture sia dell'impresa che della famiglia, verificarle in modo continuo e adeguarle, sottovaluta il pericolo di implosione. "La forma più pura di follia è lasciare tutto com'è sempre stato e sperare che qualcosa cambi".

Le imprese familiari che davvero godono di un successo duraturo hanno una caratteristica importante: sopravvivono, giorno dopo giorno, anno dopo anno, generazione dopo generazione. È fuori di dubbio che in questo aspetto giochino un ruolo molti fattori imprenditoriali, ma nelle imprese familiari anche quelli propri della famiglia. Dallo studio sulle migliori imprese familiari in Germania, Austria, Svizzera e Italia¹ è risultato che i seguenti elementi sono fondamentali per la loro capacità di durare nel tempo. Il modo di pensare sul lungo periodo, che queste imprese hanno inscritto nel loro DNA, si manifesta non solo nei comportamenti e nelle decisioni strategiche, ma anche in quelle operative di ogni giorno: un quadro di valori ben caratterizzato, a cui si orientano le persone e che viene curato con la massima attenzione, escludendo in maniera naturale gli elementi estranei, non conformi ai loro valori; la centralità dei collaboratori, che si distinguono per le eccellenti competenze, l'impegno straordinario e la profonda lealtà. In generale la lealtà è uno dei valori essenziali del sistema e riguarda non solo la relazione tra impresa e collaboratori, ma anche tra impresa e clienti, fornitori e radici regionali. Si nota anche un focus strategico caratterizzato da un forte grado di internazionalizzazione e una capacità innovativa al di sopra della media.

¹ Weishaupt Markus, 2016, Family Business Model – La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori, FrancoAngeli.

Le imprese familiari di successo hanno inoltre tendenzialmente l'abitudine di crescere. La crescita è una caratteristica centrale delle imprese di successo: anche se non è detto che crescano ogni anno, e quindi per forza a ritmi veloci, ma lo fanno sempre in modo costante e regolare. Crescono di fatturato, di capacità finanziaria, di numero di mercati e di clienti, di struttura e di collaboratori. Crescono in sapere, capacità, competenze ed esperienze. Il principio fondamentale del tema della crescita per le migliori imprese familiari del mondo è che esse siano in grado di **crescere e non debbano crescere. Chi è obbligato ad aumentare fatturato e vendita, è già "malato" per definizione.** Chi deve per forza raggiungere certi ordini di grandezza, per ottenere determinati effetti di scala e coprire i costi fissi, fa spesso affari ad alto rischio, con prezzi troppo bassi e condizioni di pagamento accomodanti nei confronti dei clienti rischiosi.

L'INTELLIGENZA È L'ABILITÀ DI ADATTARSI AL CAMBIAMENTO²

La crescita implica sempre anche cambiamento e significa spesso per molti imprenditori che attività a loro care, in cui eccellevano dimostrando per anni capacità e competenze straordinarie, in cui erano per così dire imbattibili, non sono più del tutto realizzabili in prima persona. Le dimensioni e la complessità

² Stephen William Hawking, fisico e astrofisico britannico, titolare della cattedra lucasiana di matematica all'Università di Cambridge



dell'impresa, il numero di clienti, di mercati, di concatenazioni della supply chain, di fornitori dei canali di acquisto e di vendita, ostacolano la visione d'insieme, tradizionalmente difficile ma realizzabile, che nel corso dei decenni molti imprenditori di eccezione hanno vissuto e sperimentato. Le macrotendenze, i cui effetti si manifestano nel frattempo nell'attività operativa quotidiana e che hanno un peso strategico in ogni impresa, si evolvono con rapidità esponenziale. Tuttavia il cervello umano, il pensiero – fatta eccezione per pochi individui geniali – si trova in difficoltà di fronte ai fenomeni esponenziali. Proprio gli sviluppi tecnologici come Internet of things, connettività (connectivity), robotica, singolarità tecnologica (singularity), intelligenza artificiale ecc. fanno di un mondo fin qui considerato prevedibile e trasparente un luogo "insicuro" per il futuro. Persino imprenditori e manager considerati eccezionali dimostrano qui i loro limiti. La capacità di sopravvivenza delle loro imprese dipende quindi in grande misura dall'adeguamento tempestivo delle strutture manageriali e dirigenziali alle sfide del presente e soprattutto del futuro.

I buoni manager si riconoscono non da ultimo dal fatto che si rendono per così dire "superflui" nella loro cerchia di influenza. Se il leggendario capo di General Electric, Jack Welch, passò per anni per un "talent scout" di manager, fu perché era semplicemente in grado di riconoscere, incoraggiare e sostenere i manager migliori e le potenzialità di guida, creando così veri leader. Per lui le Risorse Umane erano i compiti strategicamente più rilevanti nell'impresa, certamente sullo stesso livello del CFO, se non più importante e al secondo posto dopo il CEO. Perché qual è la sfida più difficile, problematica e nello stesso tempo essenziale per il successo di un'impresa? Prescindendo dal fatto che naturalmente molti temi sono

importanti, nessuno sosterebbe infatti che gli aspetti finanziari e del capitale, le strategie di mercato, la politica dei canali di vendita, le innovazioni nei prodotti, i servizi, i sistemi, i processi non siano decisivi nel marketing e nel branding o nello sviluppo del modello di business. Il compito di gran lunga più ambizioso sta però, non solo secondo Jack e Suzy Welch³, ma anche alla luce delle esperienze di centinaia di imprenditori di successo⁴, nell'**assegnazione adeguata delle posizioni strategicamente rilevanti nell'impresa**, e questo oggi e per il futuro. E proprio in queste nomine è importante concentrarsi sulle potenzialità future dell'impresa, in modo che i posti in cui dovranno realizzarsi tali potenzialità siano coperti dalle persone più capaci. "Affidate ai manager e ai dirigenti i compiti, i progetti e le posizioni più promettenti e importanti per il successo dell'impresa. Non fate l'errore di bruciare le forze migliori nelle unità operative di oggi, che sono sì al momento importanti, ma che probabilmente non hanno futuro."

La parola d'ordine è "delegare" e ciò riesce solo però se chi guida l'impresa ha fiducia nelle capacità, nell'integrità e nella lealtà dei suoi quadri dirigenziali migliori. Questi possono venire sia dalla famiglia imprenditrice che dall'esterno. Il punto è che **senza il trasferimento di responsabilità ad altri la crescita di un'impresa non sarà controllabile e sicuramente non sarà duratura**. Non senza motivo le imprese condotte in modo patriarcale e matriarcale sono considerate a rischio, soprattutto quando chi guida e determina la vita dell'impresa invecchia. Ciò succede ovviamente anche per le imprese che per via delle personalità eccezionali dei manager hanno successo e ne subiscono la forte influenza, dimenticando di costituire una struttura

³ Jack Welch, *Winning*, HarperCollinsPublishers, 2005

⁴ Weishaupt Markus, 2016, *Family Business Model – La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori*, FrancoAngeli



professionale, di management e di dirigenza più ampia.

SCelta CONSAPEVOLE DELLE POSIZIONI CHIAVE

I consigli di amministrazione, e anche gli organi consultivi, devono comunque essere sempre caratterizzati da nomine professionali, indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa. Più questa è complessa, più importante diventa l'assegnazione dei posti al loro interno. Gli esperti selezionati con cura per questi organismi danno un contributo importante alla capacità di durare dell'impresa e possono con le loro conoscenze ed esperienze influenzare positivamente e in maniera decisiva la via verso un futuro di successo perseguendolo in modo mirato. E quel che vale per gli organi superiori, vale naturalmente anche per le persone che operano all'interno dell'impresa, a cominciare dalla scelta senza compromessi della dirigenza, per arrivare alle posizioni vitali degli esperti e dei quadri intermedi fino ai collaboratori e alle collaboratrici più adatti, che dovrebbero distinguersi per la necessaria competenza, disponibilità e lealtà. Purtroppo si continua a dare poca attenzione alla scelta consapevole di queste colonne portanti, le persone dell'impresa. Quante volte si impiegano più tempo ed energie nella scelta dell'auto aziendale piuttosto che nella selezione delle posizioni chiave? Anche da voi succede così? Il noto produttore di caffè Lavazza ha fissato quattro criteri sulla base dei quali vengono assegnate le posizioni top di dirigenza nell'impresa. Nel processo di selezione vi si presta particolare attenzione e si cerca di analizzarli e riconoscerli nei singoli candidati. Questi quattro criteri non sono di certo validi per tutti, sono estremamente soggettivi. Per Lavazza possono essere quelli giusti, per voi possono forse essere altri. Che insegnamento se ne può trarre? Importante è definire i canoni

secondo i quali si effettua la ricerca, altrimenti non si troveranno i dirigenti adeguati.

I criteri di selezione della Lavazza sono i seguenti⁵

- Le competenze professionali comprovate e documentabili.
- L'umiltà di annullare una decisione sbagliata.
- L'atteggiamento neutrale nei confronti degli interessi dei soci, se sono discordanti.
- La condivisione dei valori familiari e della strategia familiare.

ADEGUAMENTO DELLA FAMIGLIA

“Ogni impresa ha a suo tempo cominciato come impresa familiare. La domanda è: per quanto tempo rimane tale?”⁶

Non solo l'impresa deve adeguare la sua struttura organizzativa e manageriale alle sfide del proprio tempo e agli scenari del futuro. Nelle imprese familiari si deve anche verificare il management della famiglia e orientarlo per tempo. L'adeguamento proficuo e sostenibile di entrambi, la cosiddetta Corporate Governance e la Family Governance, sono di importanza fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa familiare.

La sfida nel management familiare si riesce a capire ricorrendo alle diverse situazioni; per esempio al gruppo familiare Freudenberg (fondato nel 1849, oltre 40.000 collaboratori, circa 8 miliardi di euro di fatturato) che conta oltre 300 soci della famiglia. Si pensi anche a Swarovski (fondata nel 1895, fatturato di 3,5 miliardi di euro, circa 31.000 collaboratori) che è di proprietà di circa 200 membri della stessa famiglia. La più grande famiglia imprenditrice del mondo è tuttavia la francese Mulliez, che dal 1955 è riunita nella Holding AFM, Association Familiale Mulliez. È fortemente

⁵ Weishaupt Markus, 2016, Family Business Model – La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori, FrancoAngeli

⁶ Citazione da Giovanni Agnelli, industriale italiano e fondatore di FIAT.



diversificata nelle sue attività: edilizia, mobilifici, catene del dettaglio alimentare (per esempio Auchan), elettronica, abbigliamento (per esempio Pimkie) articoli sportivi (per esempio Decathlon) ecc., appartengono tutti a questo impero, che dà lavoro a oltre 400.000 addetti, conta circa 650 titolari della famiglia, di cui 230 entrati in possesso delle loro quote attraverso il matrimonio, e per circa 1200 membri della famiglia funge da datore di lavoro. Questi esempi lasciano intuire la complessità del management familiare. Il frazionamento quasi inevitabile delle quote, che ha luogo nel corso delle generazioni, ha bisogno di regole e di principi, secondo i quali i membri della famiglia vanno indirizzati e orientati nei loro diversi ruoli aziendali e familiari. Per questo motivo non c'è da stupirsi se gli esempi di best-practice che troviamo nelle imprese familiari, vedono avvenire nella cerchia della famiglia la discussione, l'individuazione dell'accordo e poi la messa per iscritto di principi e regole. In questo processo di ricerca nasce quello che viene poi chiamato statuto o credo familiare o manuale dell'impresa e della famiglia. In questi documenti sono fissati tutti gli accordi che sono importanti nelle relazioni tra membri della famiglia nel contesto della famiglia e dell'impresa. Le relazioni interpersonali, le norme di comunicazione, le regole in caso di conflitto, i piani d'emergenza per la famiglia e l'impresa, la politica delle quote, la remunerazione, l'impiego degli utili, la politica della loro redistribuzione ecc. Anche la collaborazione dei membri della famiglia nei diversi ruoli all'interno dell'impresa viene fissata in tali accordi. Proprio la comprensione adeguata e il rispetto dei ruoli dei singoli membri sono di importanza fondamentale per la pace nella famiglia e per il successo dell'impresa. Chi per esempio nel rapporto con i collaboratori dell'impresa abusa del proprio ruolo di proprietario per scopi personali o per

sete di potere, non fa un buon servizio né alla famiglia né a se stesso e nemmeno all'impresa, anzi il contrario!

Scopo di un buon management familiare deve essere quello di accrescere il grado di maturità di tutti i membri della famiglia rispetto alle tematiche familiari e aziendali: per questo motivo si istituiscono i consigli di famiglia, i comitati consultivi, i meeting e le assemblee familiari e simili. Si vuole in questo modo prevenire la disaffezione, che inevitabilmente si farebbe strada insieme con il numero sempre maggiore di soci e la ramificazione dell'albero genealogico della famiglia e che, anche se in maniera inconsapevole, viene contrastata proprio da tali strutture. Una famiglia senza conflitti rafforza l'impresa familiare più di tutto il resto. Nessuna costruzione, per quanto intelligente e sofisticata possa sembrare in un dato momento, può contrastare in maniera efficace conflitti profondi e controversie estese tra membri della famiglia. È poi solo questione di tempo fino al momento in cui l'esplosivo cocktail di amore, potere, denaro e relative rivalità distruggerà l'impero familiare.

Troppo spesso si crede che le strutture delle holding e delle fondazioni, complicate, opache e ottimizzate dal punto di vista fiscale, possano essere un sostituto a un buon rapporto tra i membri della famiglia. Si investe nella cosa invece che nella relazione. Per di più la bontà della relazione non è misurabile né rappresentabile come lo è invece una struttura giuridica: si hanno quindi spa, srl, holding familiari e finanziarie, dove i posti nei vari consigli sono assegnati in maniera più o meno adeguata, ma sicuramente ottimizzati dal punto di vista del conflitto. È un errore di valutazione che spesso ha delle gravi conseguenze. In caso di un serio conflitto familiare non c'è costruzione che tenga, per quanto pensata in



maniera intelligente. In una Family Governance attenta serve un buon accordo nella famiglia, caratterizzato da valori di base comuni come il rispetto, la generosità e la benevolenza. E servono anche strutture e contratti sensati che minimizzino i rischi. Ma se doveste scegliere, scegliete di investire nel primo elemento, perché accresce il grado di maturità dei membri della famiglia e una famiglia imprenditrice che opera in pace non è solo imbattibile come famiglia, ma anche sul mercato.

11 PRINCIPI DI CUI DOVRESTE TENER CONTO

1. Chi non adegua per tempo le strutture manageriali e dirigenziali alle sfide dell'impresa e della famiglia, implode prima di quanto voglia.
2. La complessità del mondo "esponenziale" di oggi e di domani porta a una minore possibilità di controllo da parte del singolo individuo.
3. Rendersi operativamente superflui è la sfida di imprenditori e manager quando hanno personalità forti.
4. L'assegnazione delle posizioni strategicamente importanti è il compito essenziale da superare per avere successo.
5. La definizione dei criteri di scelta delle persone al top nell'impresa è decisiva, per trovarli poi nel processo di selezione dei candidati.
6. Trascurare il management della famiglia si paga, prima o poi.
7. Aumentate il grado di maturità dei membri della famiglia sia sui temi familiari che aziendali.
8. Nessuna costruzione giuridica intelligente è abbastanza forte per superare indenne un serio conflitto in seno alla famiglia.
9. Una famiglia in pace è imbattibile. Una famiglia in lite è sinonimo di "distruzione".
10. Rispetto, magnanimità e benevolenza sono un cocktail potente per le famiglie imprenditrici.
11. Investite nelle buone relazioni tra membri della famiglia per rafforzare la famiglia e rendere imbattibile l'impresa sul mercato.

Markus Weishaupt
Socio amministratore
weishaupt@weissman-international.com

Weissman & Cie. Italia Srl
Via Palade 3
I – 39011 Lana (BZ)

Tel.: +39 0473 490544