



QUESTIONI DI FAMIGLIA. QUESTIONI D'IMPRESA.

di Markus Weishaupt

Tra le imprese di maggior successo nel nostro mondo globalizzato vi sono le vecchie buone imprese familiari. Ma questo non è casuale, come dimostrato da una recente indagine del Gruppo Weissman. Markus Weishaupt descrive che cosa c'è alla base della buona performance delle imprese familiari.

Che cos'hanno in comune Brembo, Lavazza e Lego, Ferrero, Marcegaglia, Loacker e Porsche? Che cosa unisce i cristalli Swarovski agli omini di Playmobil e agli orsetti gommosi di Haribo? Sono tutte marche universalmente note, dietro cui si trovano imprese familiari. Sono imprese che sono nate un tempo grazie ai loro fondatori visionari e sono cresciute fino ad acquisire dimensioni di gruppi internazionali, che tuttavia restano totalmente o in prevalenza di proprietà di una famiglia. In passato gli esperti economici erano soliti sorridere sulla capacità di resistere di queste famiglie imprenditrici: in tempi di globalizzazione e di mercati dinamici dei capitali questi family business sembravano non essere più al passo con i tempi.

LE IMPRESE FAMILIARI HANNO UN PROPRIO DNA

Ma poi è venuta la grande crisi economica e all'improvviso si è visto che le imprese familiari superano simili problemi dimostrando più resistenza. Non hanno quasi dovuto tagliare sul personale e si sono riprese più rapidamente, dando così stabilità all'intera economia. Da allora il modello impresa familiare ha riacquisito prestigio presso gli economisti. Questa rivalutazione d'immagine era dovuta da tempo. La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori" afferma né più né meno che le imprese familiari posseggono in un certo senso un "proprio DNA", agiscono semplicemente in modo diverso e dunque si profilano meglio nel lungo periodo.

OPERARE NEL LUNGO TERMINE SENZA CAPITALE DI TERZI

Naturalmente questo non significa che le imprese familiari siano automaticamente imprese di successo, sottolinea l'autore: manager buoni e cattivi esistono ovunque, ma "le imprese familiari hanno caratteristiche sistemiche che non si trovano in altre imprese, e se queste si sviluppano in modo positivo, le imprese familiari sono superiori a qualsiasi altra forma imprenditoriale.

Abbiamo individuato dieci fattori di successo, per esempio colpisce soprattutto il fatto che le imprese familiari perseguono di solito obiettivi di lungo termine. Pensano nell'arco di generazioni. Conservazione e ampliamento dell'azienda sono per loro più importanti dei guadagni immediati; vogliono essere indipendenti da banche e azionisti e si preoccupano di avere un assetto di capitale in ordine, che gli permetta anche in tempi di crisi di avere stabilità. Se necessario, i proprietari rinunciano alle loro entrate per mantenere l'indipendenza della propria impresa.

Il ragionare sul lungo periodo porta alla continuità e alla cura dei valori tramandati. "I valori sono particolarmente importanti, perché i proprietari garantiscono con il proprio buon nome l'operato della loro azienda". Il pensare sul lungo periodo comporta inoltre che le imprese familiari, pur restando ancorate alla tradizione, sono nella maggior parte dei casi



innovative. Degno di rilevanza il fornitore di componenti per aerei Secondo Mona che ha sede vicino a Milano e che dal 1903 produce componenti per i motori degli aerei. La famiglia è riuscita a partire dagli inizi dell'aviazione fino ad oggi a restare tecnologicamente all'avanguardia nella sua nicchia.

COLLABORATORI LEALI

Questo aiuta le imprese familiari: proprietà e gestione convergono. Il capo non deve occuparsi di comitati, nello stesso tempo egli porta una responsabilità decisamente più elevata rispetto a un manager assunto dall'esterno, perché le conseguenze del suo operato riguardano il suo patrimonio. Questo senso di responsabilità si trasmette chiaramente anche al rapporto con i collaboratori, abbiamo infatti osservato che le imprese familiari di successo hanno dipendenti straordinariamente fedeli: non è affatto raro che i collaboratori siano attivi nella stessa impresa per diverse generazioni. La lealtà è naturalmente reciproca: nei anni di crisi dopo il 2008 in Europa le imprese non familiari hanno diminuito in modo sostanziale il loro numero di collaboratori, cosa che nelle imprese familiari non è avvenuto.

Il pericolo maggiore proviene d'altronde dall'interno, e più precisamente nel passaggio generazionale: qui si presenta una serie di difficoltà, tra queste che le figlie e i figli vadano a ricoprire posizioni adeguate alle loro capacità; che la generazione senior trova un senso anche al di fuori dal proprio ruolo imprenditoriale, ma soprattutto che la convivenza generazionale tra fratelli e tra le diverse generazioni funzioni. I passaggi mal gestiti sono il motivo più frequente per cui le imprese familiari finiscono in difficoltà.

Tra l'altro il modello delle imprese familiari è piuttosto diffuso nell'Europa centrale: L'85 % delle imprese familiari italiane rientra in questa tipologia, in Austria rappresenta l'80%, in Svizzera l'88% e in Germania l'85%.

-
Markus Weishaupt
Socio amministratore
weishaupt@weissman-international.com

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

Tel.: +39 0473 490544