



AMICO O NEMICO?

MANAGEMENT ESTERNO NELLE IMPRESE FAMILIARI

di Markus Weishaupt

Nel 1943 Albert Camus pubblicò la sua opera più famosa, "Lo straniero". Il personaggio principale, un certo Meursault, è freddo, insensibile, indifferente. Meursault si muove al di fuori dei principi e dei valori stabiliti dalla società. Il bene e il male sono identici. Meursault è "lo straniero" e diventa persino un assassino nel romanzo.

Straniero è qualcosa che ha un'origine diversa, qualcosa di insolito, sconosciuto e, nel caso del romanzo di Camus, qualcosa di mostruoso. Gli estranei sono diversi, vivono secondo i loro principi e le loro idee. Sono migranti, immigrati o "turisti immigrati part-time".

Rifiutiamo gli estranei, ma da un'altra parte il loro essere diversi ci attira, a seconda del contesto e della situazione e sempre sulla base delle nostre esperienze, dei nostri atteggiamenti e approcci.

Zygmunt Baumann, sociologo e filosofo britannico-polacco, descriveva lo straniero come una mancanza di chiarezza; non si può essere sicuri di cosa avrebbero fatto gli stranieri, di come avrebbero reagito alle nostre azioni, e non si può dire se questi sconosciuti alla fine si siano rivelati amici o nemici. Pertanto, non si può evitare di guardarli con sospetto per precauzione.

Questa escursione introduttiva alla letteratura, alla sociologia e alla filosofia dà un'idea delle difficoltà sociali e culturali storicamente consolidate che il management esterno deve affrontare. Il termine stesso rappresenta una barriera, una sfida di forma etimologica. Sullo sfondo delle parole introduttive, sorgono le domande: Chi vuole essere gestito da estranei? Quanto deve essere disperata e senza speranza

una situazione, o almeno sembra esserlo, nella quale non sono delle persone conosciute, familiari, ma degli estranei a prendere in mano la gestione di un'impresa familiare? Quando un manager esterno muta da problema o causa del problema a risolutore e salvatore?

IL MANAGER ESTERNO "IMPRENDITORIALE"

I proprietari in cerca di manager che non appartengono alla famiglia proprietaria hanno il compito di trovare un manager che gestirebbe l'azienda come farebbe il proprietario stesso. Questo non è così facile dal punto di vista di molti imprenditori, perché i manager rappresentano i propri interessi allo stesso modo in cui i proprietari rappresentano i loro interessi individuali. I conflitti di obiettivi e interessi che ne derivano possono compromettere o addirittura minacciare lo sviluppo e il successo dell'azienda. Questo conflitto, piuttosto tradizionale e temuto, il cosiddetto Principal-Agent conflict si basa sull'assunto che i manager esterni (Agenti) potrebbero danneggiare non solo l'azienda ma anche il proprietario (Principal) attraverso comportamenti opportunistici e il vantaggio di conoscenza che deriva dal loro ruolo di leadership nell'azienda.

Un altro approccio degli anni '90 sostiene che i manager esterni non agiscono in modo così opportunistico e pericoloso come suggerisce la teoria Principal-Agent. La teoria dello Stewartship si basa sul fatto che le famiglie dei proprietari e i manager esterni interagiscono positivamente e hanno un grande interesse a farlo. Le diverse esperienze, abilità, competenze, caratteristiche e personalità dei membri della famiglia e dei manager esterni



sono identificate nell'approccio Stewartship come la causa dell'aumento del beneficio complessivo dei proprietari, delle imprese e dei manager esterni.

È NECESSARIO UN APPROCCIO COSTRUTTIVO

In entrambi i casi, ciò che rimane è il difficile compito di trovare la persona giusta al di fuori della famiglia per le posizioni di leadership di alto livello quando i membri della famiglia non sono idonei a questi ruoli a causa di una mancanza di volontà o abilità. Ciò che si raccomanda è soprattutto un approccio positivo all'argomento.

Ricordate che il successo di un'impresa familiare va normalmente di pari passo con la crescita del fatturato, delle vendite, del numero dei collaboratori, dei clienti, dei mercati, dei fornitori, delle strutture, ecc. e che le sfide in termini di orientamento e controllo dell'impresa diventano quindi sempre più complesse. In un mondo digitale e globalizzato in rapida evoluzione, quanto è difficile occupare la posizione manageriale per questo compito di controllo imprenditoriale e creativo con una persona competente? E come sarà possibile che questa posizione più critica in azienda possa essere ricoperta meritocraticamente dai membri della famiglia sulla base di competenze, esperienza, capacità e personalità? Naturalmente, questo non può essere escluso, ma le possibilità sono scarse. Per questo motivo si dovrebbe trovare un approccio costruttivo al tema della "gestione esterna".

Marco Lavazza, Vice Presidente dell'imperio di caffè Luigi Lavazza SPA con 120 anni di storia alle spalle, ha condiviso le sue quattro regole di base con il pubblico in occasione di un evento della rinomata AIDAF nel 2016, di cui Lavazza tiene conto nella selezione dei manager esterni. Queste potrebbero essere viste come un approccio positivo e anche come linee guida per altre imprese a conduzione familiare. In primo

luogo, il manager esterno deve essere tecnicamente competente ed essere in grado di dimostrarlo nel suo curriculum vitae, con referenze e fatti. In secondo luogo, deve condividere i valori della famiglia, perché se non lo fa, la cooperazione non potrà mai durare. In terzo luogo, deve essere in grado di dimostrare di avere la modestia per invertire le decisioni sbagliate, perché i manager non devono fingere di essere infallibili. Ammettere gli errori e rivederli è un indispensabile sviluppo della personalità. Quarto: un manager straniero deve essere neutrale nei confronti degli interessi personali di ogni singolo familiare proprietario, perché se l'una o l'altra stirpe, l'uno o l'altro membro di famiglia può collocare i propri interessi più o meno bene con il manager esterno, allora questo porta discordia e litigi nell'impresa e nella famiglia.

I MANAGER ESTERNI PROFESIONALIZZANO LA LEADERSHIP

Uno studio dell'accademia INTES, PwC e WIFU sul tema "Mixed management teams in family business" mostra che i principali obiettivi perseguiti con i manager esterni sono tre:

1. migliorare le competenze del management team,
2. professionalizzare la leadership,
3. consentire la crescita dell'azienda.

In base alla nostra esperienza sappiamo che i proprietari si aspettano che i manager esterni professionalizzino l'azienda nei suoi processi decisionali, nei metodi di controllo, nei processi informativi, negli orientamenti strategici, nel project management e, naturalmente, nel successo aziendale. In caso contrario, il manager non ha svolto il proprio compito. Vi sono anche conflitti nella cooperazione tra manager esterni e familiari nei team di gestione. Secondo lo studio sopra citato, il 54% delle aziende vive situazioni conflittuali in team di gestione mista che non devono essere



negative di per sé, ma possono anche essere interpretate come segno di iniziativa, personalità e senso di responsabilità. Ciò che si nota è che la capacità di affrontare il conflitto come competenza importante è troppo sottovalutata. Si può notare qui che i deficit di comunicazione non possono essere assegnati in modo unilaterale. Soprattutto nelle strutture di gestione familiare complesse c'è un notevole bisogno di sviluppo delle competenze per quanto riguarda le basi di una comunicazione efficace, il repertorio standard delle tecniche di comunicazione e i metodi comuni di risoluzione dei conflitti. Anche se le situazioni di conflitto sorgono anche in team di gestione mista, l'"esterno" nel team di gestione familiare potrebbe essere un fattore di equilibrio emotivo e pragmatico, che quindi professionalizza anche la comunicazione.

PERCHÉ I MANAGER ESTERNI FALLISCONO IN UN'IMPRESA FAMILIARE?

Conosciamo molti esempi in cui i manager esterni gettano la spugna, sono a volte sgradevolmente licenziati dal patriarca o dove c'è una separazione amichevole. I motivi che vengono poi elencati sono di solito "diversi punti di vista strategici", "disaccordo nello sviluppo dell'azienda", "diversi stili di gestione" o simili. Recentemente, ad esempio, si è letto di Ottobock SE, leader mondiale del mercato e specialista di protesi, il cui proprietario Georg Näder si è separato dal suo CEO Oliver Scheel dopo soli dieci mesi; secondo il manager-magazin, perché la pancia (Näder) non riusciva a lavorare con la testa (Scheel). Anche se non è possibile interpretare e commentare a distanza lo scenario di questo caso specifico, è comunque possibile considerare ed evitare alcuni errori di base e ricorrenti nella gestione esterna.

1. Non abbastanza competente dal punto di vista tecnico

Prima della ricerca, è necessario creare un profilo. Che cosa viene effettivamente cercato? Quale formazione, conoscenze, esperienze, capacità, abilità, competenze, valori, principi, virtù, comportamenti comunicativi ecc. deve avere un manager esterno? Chi non crea un profilo dettagliato non trova quello che cerca. Riempire le posizioni strategicamente rilevanti all'interno dell'azienda è il compito più delicato di tutti. Il reclutamento professionale di una posizione di vertice in tutte le sue sfaccettature è un investimento indispensabile in tempo e denaro, in cui non si può risparmiare.

2. Profili di personalità incompatibili

Molte relazioni si rompono perché i caratteri, le caratteristiche della personalità, i principi e i valori della vita non sono compatibili. Se, ad esempio, si riconoscono i conflitti come una normale fase di progresso, se si intende l'orientamento agli obiettivi e la dinamica come virtù fondamentali, si potrebbe sperimentare un notevole potenziale di attrito con qualcuno che vive l'armonia e la pazienza come strategia per il successo. Se i profili di personalità si scontrano e questo degenera in un disorientamento nella governance dell'azienda o nel management, allora è necessario staccare la spina. Questo rende ancora più importante avere un quadro chiaro del "profilo di personalità target" nella selezione di manager esterni.

3. Margine decisionale poco chiaro

Budget, quadro di investimento, assunzioni e licenziamenti dei collaboratori, progetti e misure strategiche o tattiche. Ciò che un manager può decidere autonomamente e quali decisioni sono nelle mani del consiglio di amministrazione o del proprietario sono linee guida di cui ogni manager esterno, ma anche i



family manager, ha bisogno. Una violazione di linee guida non chiaramente definite è una violazione di aspettative non dette e questo potenziale di conflitto può essere facilmente prevenuto con la chiarezza.

4. Le aspettative alla gestione esterna non sono chiare

Cosa ci si aspetta dal manager? Crescita o consolidamento? Concentrazione sul rischio, sui costi o sul rendimento? Cooperazioni, fusioni e acquisizioni? Finanziamento esclusivamente attraverso risorse proprie o anche attraverso finanziamenti esterni? Spesso la risposta non è "o", ma "e", cioè crescere e consolidare e ridurre il rischio e l'innovazione e il rendimento e... se possibile tutto entro il primo anno. Le aspettative irrealistiche non vengono soddisfatte, anche se il manager esterno è visto come un guaritore miracoloso. Il chiarimento delle aspettative di base ha molto a che fare con la definizione di un piano di sviluppo strategico pluriennale con corrispondenti periodi di concentrazione su diversi argomenti e il coordinamento tra la gestione aziendale e il proprietario.

5. Processi di reporting e feedback per i proprietari non vengono definiti

La rendicontazione e il feedback fanno parte del lavoro di un amministratore delegato. Sarebbe parte del lavoro di ogni manager familiare, anche se spesso non è richiesto dalla famiglia imprenditoriale e dal "consiglio di amministrazione della famiglia". In ogni caso, è compito di un amministratore delegato esterno. Cosa deve essere riportato in quale forma, a chi, in quali momenti, appartiene all'ordine del giorno di ogni manager esterno. Questo aumenta la trasparenza per i proprietari. Ci sono riunioni istituzionalizzate in cui i proprietari sono informati e possono dare il loro contributo alla direzione. Niente è più dannoso

della sensazione dei proprietari di non essere sufficientemente informati sull'azienda di famiglia.

6. Mancanza di neutralità del manager esterno nei confronti dei membri della famiglia.

Nel senso di Lavazza, chi, come manager esterno, non mantiene la neutralità nei confronti dei familiari non fa bene a se stesso. La simpatia e l'antipatia verso i membri della famiglia non devono avere posto nel ruolo manageriale. Coloro che infrangono questa regola d'oro non sopravvivranno a lungo nell'impresa familiare.

7. Risultati al di sotto delle aspettative.

Non è la performance o la volontà di prestazione la ragione per assumere un manager esterno. Ogni manager, e in particolare gli amministratori delegati, sono pagati per i loro risultati. Se i risultati aziendali non sono in regola o se sono al di sotto delle aspettative e dei piani concordati senza che siano state avviate adeguate misure correttive, le cose possono rapidamente diventare difficili per l'amministratore delegato. Gli imprenditori di famiglia non sono massimizzatori di profitto, ma se vedono in pericolo la sopravvivenza e la stabilità della loro azienda, allora sono felici di riprendere il comando per salvare il lavoro della loro vita.

8. Stile di leadership

I manager sono spesso tenuti a fornire messaggi chiari, disciplina, regole e il loro rispetto, una gestione un po' più rigorosa, forse un po' meno familiare di quanto non sia consuetudine nelle aziende familiari. Allo stesso tempo, la gestione esterna non deve disturbare il DNA dell'impresa di famiglia. Si tratta di un compito difficile in cui in teoria si agisce costantemente in modo scorretto, cioè troppo rigido da un lato e troppo familiare dall'altro. Ogni manager ha il proprio



stile di leadership. Se, dal punto di vista dei valori, della comunicazione e del comportamento, questo non rientra nella cultura dell'azienda di famiglia, il nuovo manager non penetrerà nelle teste e nei cuori dei collaboratori o in quelli dei titolari. Egli è considerato con sospetto come "lo straniero" e deve dimostrare nel tempo che il suo stile di gestione risponde alle esigenze dell'azienda.

9. Sovragergestione da parte del proprietario

Il ruolo del proprietario e quello dell'amministratore delegato sono due ruoli molto diversi. Un errore ricorrente è che, nonostante la nuova gestione, i proprietari assumono una sorta di "sovragergestione" e prendono intuitivamente decisioni operative e strategiche che non sono coordinate con la direzione. Ciò compromette e indebolisce la gestione e, allo stesso tempo, le prestazioni e i risultati del gestore non possono essere valutati correttamente a causa dell'interferenza dei proprietari.

10. Strategia dei proprietari poco chiara

Proprio come un'impresa ha bisogno di una strategia aziendale per sapere in quali progetti critici vengono investiti tempo e denaro, così una proprietà ha bisogno della strategia del proprietario. Quale strategia perseguono i proprietari della vostra impresa di famiglia? In che misura i proprietari vogliono investire in modo concentrato o diversificato? Sono ipotizzabili acquisizioni, spin-off, fusioni, cooperazioni? Come saranno in futuro la struttura proprietaria e la governance? Ci sono molte questioni strategiche e organizzative che devono essere definite nella strategia del proprietario e comunicate nelle parti essenziali al management come piani d'azione in modo che l'efficacia di un manager esterno per l'impresa di famiglia possa essere ottimizzata.

Le spiegazioni mostrano: nella selezione, nell'introduzione e nella collaborazione con i cosiddetti manager esterni si possono commettere molti errori e c'è molto da prendere a cuore. L'esperienza dimostra che i migliori manager e dirigenti sono delle personalità a se stanti: Hanno angoli e spigoli, sono dotati di una sana fiducia in se stessi, lottano per le proprie convinzioni, vanno per la loro strada, anche se accettano volentieri le opinioni e i suggerimenti dei proprietari e dei loro confidenti. Sono spiriti liberi che vivono l'azienda come se fosse la loro. Se hanno un ambiente in cui possono agire e fare, il risultato è spesso coronato dal successo, ma se i proprietari interferiscono nell'attività quotidiana dei loro manager, questi probabilmente decidono per uno dei due modi seguenti: o lasciano l'impresa o mutano in manager volubili e di classe inferiore, che pongono la propria reputazione nei confronti dei proprietari a scapito delle proprie convinzioni. In entrambi i casi, il manager esterno può soddisfare il proprio interesse, ma le famiglie proprietarie e le loro aziende non ne avranno niente di buono.

-

Markus Weishaupt
Socio amministratore
weishaupt@weissman-international.com

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

Tel.: +39 0473 490544