

Preservare l'impresa familiare

Vincere la sfida generazionale con metodo,
cuore ed empatia

Contributi di Franco Marzo e Matthias Theiner

Markus Weishaupt



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Markus Weishaupt

Preservare l'impresa familiare

Vincere la sfida generazionale con metodo,
cuore ed empatia

Contributi di Franco Marzo e Matthias Theiner



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Gioacchino Attanzio</i>	pag. 11
Introduzione , di <i>Markus Weishaupt</i>	» 13
1. L'azienda familiare: il modello di successo	» 15
1.1. Un modello di successo	» 15
2. L'imprenditore	» 19
2.1. Imprenditore e impresa familiare. Definizioni	» 19
2.2. Vita in azienda e famiglia	» 20
2.3. Due sistemi integrati	» 21
2.4. L'imprenditore e l'energia	» 22
2.5. L'aspetto umano	» 22
2.6. Una sintesi tra fare ed essere	» 24
2.7. L'imprenditore: una competenza chiave!	» 26
2.7.1. Semplicità	» 27
2.7.2. Coerenza	» 28
2.7.3. Perseveranza	» 28
2.7.4. Differenziazione	» 29
2.7.5. Utilità	» 30
2.7.6. Concentrazione	» 30
3. La cultura d'impresa	» 33
3.1. Cos'è la cultura d'impresa	» 33
3.2. Come si manifesta? La cultura come prassi inconsapevole	» 34
3.3. Le conseguenze sull'ambiente	» 34
3.4. Cambiare la cultura d'impresa	» 35
3.5. Esempio e competenze	» 37

3.5.1. La presenza	pag.	37
3.5.2. Il venir meno della competenza chiave	»	37
3.5.3. Il rischio di perdere la competenza chiave	»	39
3.5.4. I nemici del processo di ricambio generazionale	»	39
3.5.5. Il processo di ascolto	»	40
4. Il dilemma generazionale	»	43
4.1. La frammentazione delle partecipazioni	»	43
4.2. La continuità del processo decisionale	»	44
4.1. Le possibilità tecniche di un passaggio generazionale	»	45
4.1. Prevenire è sempre meglio che curare	»	46
5. Consapevolezza sui primari principi di base	»	47
5.1. Il virus RIG – rancore, invidia e gelosia	»	47
5.2. Il senso della vita	»	48
5.3. La paura della diversità	»	49
5.4. Cavalcare il cambiamento	»	49
5.5. La gestione del patrimonio intangibile	»	50
5.6. Il cambiamento: una necessità tra <i>voglia</i> e <i>sofferenza</i>	»	51
5.7. La casa del cambiamento	»	53
5.8. Nel ricambio, equità e giustizia perfetta non esistono	»	56
5.9. Sana gestione aziendale: prima di tutto l'azienda	»	57
5.10. Non confondere la partecipazione con la guida	»	58
6. I mondi del giovane e del senior nelle fasi del ricambio	»	61
6.1. Prevedere e pianificare il ricambio	»	61
6.2. Le tre fasi: prima, durante e dopo	»	62
6.1.1. Prima del ricambio generazionale	»	62
6.1.2. 10 regole d'oro per l'imprenditore senior	»	68
6.1.3. 10 regole d'oro per l'imprenditore junior	»	69
6.3. Durante il ricambio generazionale	»	69
6.4. Dopo il ricambio generazionale	»	71
7. Le sette fasi operative del ricambio generazionale	»	75
7.1. Analisi della situazione individuale	»	76
7.2. I conflitti per il bene dell'armonia in famiglia e in azienda	»	76
7.2.1. La gestione dei conflitti: un'arte e una competenza	»	77
7.2.2. Le fasi del conflitto	»	78
7.2.3. Come affrontare malumori	»	80
7.3. Re-indirizzo strategico dell'azienda familiare	»	81
7.3.1. L'idea portante	»	83
7.3.2. Una grande visione	»	83
7.3.3. Rompere le logiche e le regole di mercato	»	84

7.3.4. Essere consapevoli delle tendenze di mercato più importanti	pag.	86
7.3.5. Conoscere il proprio profilo di forze e debolezze	»	87
7.3.6. Concentrarsi sulle competenze chiave	»	88
7.3.7. Valutare con grande attenzione i campi d'affari	»	90
7.3.8. Modellare la catena di valore in un modo strategico	»	90
7.3.9. Gli obiettivi strategici primari	»	92
7.4. Monitoraggio, controllo e implementazione della strategia	»	94
7.5. La costituzione di famiglia	»	96
7.5.1. La forma scritta è indispensabile	»	96
7.5.2. Chi coinvolgere nell'elaborazione della costituzione di famiglia	»	97
7.5.3. Superare i dieci punti critici del ricambio generazionale: otto punti da definire e due ambiti da controllare	»	98
I. Valori familiari e valori aziendali	»	100
II. La gestione di conflitti e regole di comunicazione	»	102
III. Guida dell'impresa familiare: compiti di primaria importanza	»	104
IV. Chiarire i ruoli e i presupposti	»	104
V. Controllare gli sviluppi aziendali	»	106
VI. Collaborazione nell'impresa familiare	»	106
VII. L'informazione sull'impresa familiare	»	107
VIII. Retribuzione e benefit	»	108
IX. Prelevamenti ed erogazioni	»	110
X. Passaggio di quote	»	110
7.6. Organizzazione	»	112
7.7. Piano di uscita	»	113
8. Conclusioni	»	115
Allegato – Strumento di autovalutazione	»	119
Bibliografia	»	123

Con amore
alle mie figlie Greta e Theresa,
e alla mia Sibylle.

Markus Weishaupt

Prefazione

di Gioacchino Attanzio

“È provato che non esiste Paese in cui il binomio impresa-famiglia non svolga un ruolo fondamentale e non abbia dimostrato la propria capacità di resistere nel tempo.

Non esiste infatti economia, a qualsiasi stadio di sviluppo, in cui l'impresa familiare non abbia oggi un peso rilevante. Secondo il modello di controllo normalmente utilizzato dagli studiosi, oggi le aziende familiari rappresentano fra il 75% e il 90% di tutte le imprese registrate nei Paesi a libero mercato.

Non esiste settore a più elevata intensità di capitale e maggior dinamismo economico che non veda una diffusa presenza di questo tipo di impresa.

C'è un valore che è connaturato allo stesso fortissimo legame che esiste tra impresa e famiglia: questo valore è la continuità che è il frutto di un modo di considerare l'azienda come un bene da salvaguardare e da tramandare, è il frutto dell'impegno di una generazione nei confronti di quella che la segue e di quella che la ha preceduta” (Gianni Agnelli – Roma 2001).

Malgrado siano trascorsi quasi 12 anni quanto affermato da Agnelli può, a maggior ragione, essere confermato ancora oggi. Le aziende familiari infatti continuano a costituire per l'Italia (e non solo) l'asse portante dell'economia ma hanno anche una rilevanza fortissima nell'assetto sociale del territorio in cui operano. Come affermato dall'avvocato Agnelli, la continuità costituisce il valore principale delle aziende familiari a cui si raccordano tutti gli altri valori guida e la cultura della famiglia proprietaria e dell'impresa.

Per valori intendo le idee, gli orientamenti i comportamenti, gli obiettivi stessi propri della famiglia e della azienda e come cultura l'insieme dei riferimenti condivisi anche in ambito aziendale, a cui si ancorano l'operare e l'agire collettivo. È la cultura familiare che in qualche modo permea la cultura aziendale.

Il valore dell'azienda familiare è pertanto strettamente connesso ai valori delle persone, valori condivisi perché traggono origine da quelli della famiglia e attraverso l'azienda si trasmettono anche all'esterno.

Questi valori quindi sono personali come l'integrità, la trasparenza, la sobrietà, l'attenzione per le persone, il rispetto della parola data..., sono valori

familiari, funzionali sia alla famiglia che all'impresa come l'equità, l'educazione, la fiducia, il sostegno reciproco..., sono istituzionali dell'impresa come l'economicità, l'autonomia, l'interpretare l'azienda come comunità.

E come bene che non si possiede ma che si è impegnati a trasmettere.

Da tutto ciò derivano altre peculiarità delle aziende familiari che consentono la continuità: l'imprenditorialità, la rapidità decisionale, l'oculatezza finanziaria, la meritocrazia, l'attenzione alla qualità dei prodotti e dell'immagine, il radicamento sul territorio, la visione di lungo periodo...

Il libro scritto da Weishaupt contiene tutti gli spunti che ho appena citato e nasce dalla sua esperienza, dal confronto con imprenditori nel suo ruolo di consulente e dalle ricerche effettuate per verificare i fattori di successo delle imprese familiari italiane e straniere.

Credo, e sono certo di non sbagliarmi, che questo libro possa dare un contributo non indifferente alla comprensione del "fenomeno" azienda familiare e di questo, come direttore della Associazione delle Aziende Familiari, sono molto grato a Weishaupt il cui sforzo nel realizzare questa opera si spiega solo con la passione che ha sempre dimostrato per questi temi, al di là del lavoro e della professione. È una iniziativa di "valore" che, come lui stesso afferma, aiuterà ad essere "consapevoli" di quanto attiene di importante alle aziende familiari.

Introduzione

Quando la dott.ssa Francesca Gaidella della FrancoAngeli, dopo un mio seminario sul ricambio generazionale, mi chiese in modo entusiasta di scrivere un piccolo libro su questo tema, mi sono sentito e tuttora mi sento onorato. Un'impresa familiare, la Franco Angeli, evidentemente ha intravisto nel nostro approccio un valore aggiunto.

Tantissime consulenze e accompagnamenti di famiglie imprenditoriali italiane, tedesche, austriache e svizzere ci hanno dimostrato la grande valenza delle riflessioni e dell'approccio che queste pagine vogliono trasferire in forma facile e pratica al lettore. È un libro scritto per i giovani imprenditori, per i loro genitori, per le famiglie imprenditoriali allargate e per i manager delle imprese familiari. Quando inizia il processo del ricambio generazionale essi devono sapersi confrontare con un profondo cambiamento che tocca la famiglia, l'azienda familiare e il rapporto tra le due.

Con questo testo voglio dare un contributo a imprenditori, successori, familiari e collaboratori di aziende familiari, affinché possano confrontarsi con le esperienze e gli insegnamenti maturati in anni di consulenza pratica e utile sul tema. Il testo vuole aprire la mente a tutti gli aspetti tangibili ed emozionali del ricambio generazionale offrendo, con la "*Costituzione di famiglia*", anche un modello di "*sistema ricambio*" sperimentato in molte realtà diverse per dimensioni, settori di attività e problematiche familiari. Attraverso una serie di esempi pratici, citando persino testi di singole "*Costituzioni di famiglia*", cercheremo di rendere il più palpabile possibile l'approccio alle varie fasi del processo del passaggio generazionale.

Non era mia intenzione scrivere un libro scientifico e in effetti non lo è. Questo libro contiene concetti, pensieri, metodologie e strumenti che si sono dimostrati semplici da capire e utili a **rendere più probabile il successo di un processo di ricambio generazionale.**

“Nulla cambia se non cambio io” e “tutto ciò che non è scritto è aperto a più interpretazioni” sono i due pensieri iniziali con i quali vi auguro una buona lettura, una lettura che confido risulti utile e che soprattutto contribuisca a fare comprendere una nozione importante:

la differenza tra “sapere” ed “essere consapevoli”!

Markus Weishaupt

1 L'azienda familiare

1.1. Un modello di successo

Degli oltre sei milioni di imprese Italiane circa cinque milioni sono aziende familiari. Esse contano per l'80% del Pil e per il 75% di tutti i posti di lavoro! A fine 2011 l'osservatorio AUB¹ registra che nel triennio 2007-2009 le aziende familiari hanno incrementato del 12,7% il numero di dipendenti e del 7% i ricavi, con una redditività (ROI) che è passata dal 6% al 7,2%. L'osservatorio AUB dal 2009 monitora le dinamiche e gli andamenti delle aziende familiari italiane con un fatturato superiore a 50 milioni di Euro.

Dati simili si trovano in Austria, Germania e Svizzera. Ad esempio nel periodo 2006-2010 le 500 aziende familiari più grandi della Germania hanno incrementato del 9% i posti di lavoro, mentre le aziende quotate alla borsa tedesca DAX ne hanno distrutto, nello stesso periodo, 100.000².

Le aziende Italiane, così come quelle del mondo di lingua tedesca, sono al 80%-90% a gestione familiare. Piccole, medie o grandi che siano, le aziende familiari sono sempre di più giustamente riconosciute come la vera spina dorsale della nostra economia e a loro va riconosciuto anche un importantissimo ruolo sociale e culturale all'interno della nostra comunità.

Proprio negli ultimi anni di instabilità economica e finanziaria, dopo Lehman Brothers, si è acceso un intenso dibattito economico, politico, sociale e culturale sul concetto di Etica nel mondo economico. Si è aperto un dibattito che mette in discussione il nostro modello economico, secondo alcuni "troppo" capitalista, dove un mondo che appare caratterizzato dalla speculazione, dall'avidità, e dallo sfruttamento dei dipendenti, dove la massimizzazione dei profitti appare spesso come l'unica vera missione delle imprese.

1. Osservatorio fondato da Aidaf, Unicredit e Bocconi.

2. Center for European Research ZEW.

Riteniamo che questo sia un dibattito importante ma ci sembra sbagliato generalizzare. Soprattutto per ciò che riguarda un'impresa familiare, parlare unicamente di massimizzazione del profitto non corrisponde alla realtà. Se questa fosse la verità, in periodi di crisi economica la prima decisione dovrebbe essere quella del licenziamento di dipendenti, cosa che gli imprenditori familiari considerano generalmente solo come l'ultima estrema misura per tutelare la sopravvivenza della propria azienda.

Nella maggioranza dei casi, nelle nostre attività di consulenza, ci confrontiamo con imprenditori che, in caso di crisi, optano più volentieri per una redditività ridotta pur di assicurare la continuità della loro azienda. Recentemente un imprenditore di successo nel corso di un colloquio personale disse: "A me basta un utile a fine anno del 3%. Considerato che potremmo avere un rischio quantificato di circa 1%, rimangono 2% di utile da reinvestire in azienda!".

Le aziende familiari pensano, operano e prendono decisioni finalizzate alla continuità, cercando di aumentare le probabilità di una sopravvivenza pluri – generazionale. È questo il quadro di riferimento tipico e il modello di pensiero di imprenditori e aziende familiari in generale³.

Da una ricerca del 2008, condotta da Weissman & Cie. Con lo scopo di capire meglio i fattori di successo delle più importanti aziende familiari dell'Alto Adige è emerso un punto in modo inequivocabile che: **il fattore di successo numero uno in assoluto è la cultura d'impresa.**

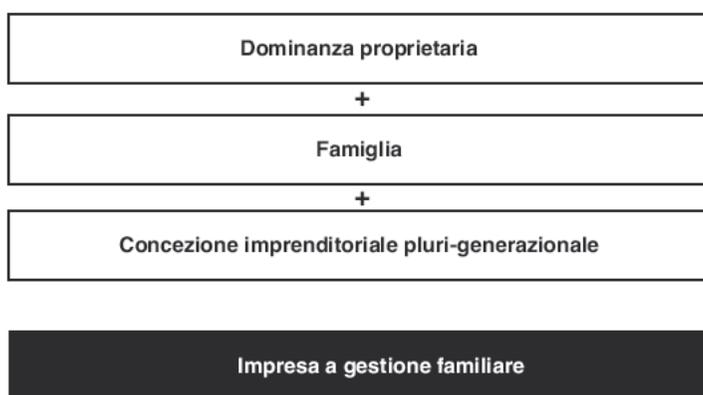
Oltre l' 80% degli imprenditori intervistati hanno menzionato aspetti culturali: tra i fattori che hanno fatto progredire la loro azienda hanno citato valori come il coraggio, l'umiltà, il coinvolgimento, la dedizione, la motivazione e la positività dei collaboratori. Prodotti, servizi, innovazione, nuovi mercati e internazionalizzazione, strategie ed efficienza organizzativa sono stati considerati fattori secondari, ovvero fattori che emergono come naturale conseguenza, se le persone si trovano bene in azienda, se sono motivate ed hanno piacere di dare il meglio di se stesse.

Christoph Oberrauch, uno degli imprenditori più noti in Alto Adige, al quale, con Durst Phototechnik e Alupress appartengono due aziende di indiscusso grandissimo successo esprime in una frase il suo approccio culturale: "Ho avuto la grande fortuna di poter lavorare con manager di elevatissimo livello, sia professionale, sia umano. Sono manager imprenditori e gestiscono le aziende come se fosse la loro. Basta lasciarli fare e non interferire!".

3. Una recente mini-indagine non ancora conclusa e tuttora in corso, comprova intanto il pensiero di longevità e di continuità. Dal totale delle risposte, tra cui il 47% nella prima generazione, il 30% nella seconda e il 23% oltre la seconda generazione, risulta che oltre l'89% ritiene che la continuità della propria impresa familiare sia "molto importante". Allo stesso tempo circa la metà non ha ancora individuato il successore mentre il 16% è indeciso su chi dei familiari guiderà l'azienda di famiglia in futuro. Emerge inoltre che oltre il 75% degli imprenditori vorrebbe continuare in una funzione non operativa l'attività per l'azienda di famiglia in un ruolo di rappresentanza oppure come membro del consiglio o del collegio sindacale.

Va precisato, che le **aziende familiari, per la sola caratteristica di essere di proprietà e/o a gestione familiare, non sono di per sé né meglio né peggio di altre aziende. Sono invece sicuramente diverse** nella struttura organizzativa, nella cultura, nel pensiero strategico, nella compagine proprietaria, nella capacità e forza finanziaria e in questa diversità la figura dell'Imprenditore e il ruolo della famiglia risultano fondamentali. Questa diversità delle imprese famigliari viene spiegata molto bene da Peter May della INTES. Egli mette in evidenza le principali variabili secondo le quali emergono le maggiori differenze tra aziende a gestione familiare e aziende pubbliche (fig. 2).

Fig. 1 – Le imprese a gestione familiare sono diverse



La struttura proprietaria, i soggetti che detengono la proprietà e l'orizzonte temporale di investimento sono drasticamente diversi tra le aziende familiari e le altre. La dominanza proprietaria invece della frammentazione delle partecipazioni, la famiglia come proprietaria invece di investitori anonimi e l'approccio di longevità pluri-generazionale invece del pensiero di breve termine sono caratteristiche di palese contrasto. Infatti, un'azienda familiare non può che essere gestita diversamente da un altro tipo d'impresa, tenendo conto proprio di queste variabili e del carattere che ne emerge.

Fig. 2 – Le imprese a gestione familiare sono diverse

	Imprese a gestione familiare	Altre imprese
Struttura proprietaria	Dominanza proprietaria	Frammentazione delle partecipazioni
Soggetti che detengono la proprietà	Famiglia	Investitori
Orizzonte temporale d'investimento	Longevità plurigenerazionale	Pensiero di breve termine

Il sistema “azienda familiare” però non ha solo vantaggi, ma anche una serie di svantaggi e rischi importanti, come evidenziato nell’immagine sotto. Se la dominanza proprietaria significa, in senso positivo e in gran parte, la convergenza tra proprietà e gestione dell’impresa, ne emerge comunque il rischio di eventuali incapacità oppure di sfruttamento inappropriato del potere imprenditoriale. La famiglia invece può essere considerata una grande forza, così come, in casi di conflitti, una grande debolezza, oltre al fatto che la famiglia è comunque una risorsa limitata ai fini della gestione ottimale dell’azienda. Infine il pensiero della longevità è sinonimo di continuità pluri-generazionale e contiene in sé l’elevato rischio di interruzione nel ricambio generazionale oppure anche per mancanza di successori familiari.

Fig. 3 – I vantaggi e i rischi di imprese a gestione familiare

	Vantaggi derivanti dal sistema	Rischi derivanti dal sistema
Proprietà dominante	Concordanza fra proprietà e gestione aziendale/guida	Incapacità e abuso di potere
Famiglia	Unità familiare	Conflitti familiari Risorse limitate
Longevità pluri-generazionale	Continuità	Ciclo di vita

2 L'imprenditore

2.1. Imprenditore e impresa familiare. Definizioni

A questo punto è opportuno chiarire che l'imprenditore di cui intendiamo parlare è colui, che opera per la continuità dell'impresa. Nel comune sentire non è un aspetto scontato ed è legato alla definizione di *impresa* di un noto vocabolario, ovvero: "*iniziativa di lungo e faticoso esito*". Infatti, l'impresa non è sempre né lunga né faticosa. È il caso di chi specula, di chi sfrutta situazioni di privilegio, di chi morde e fugge senza aver cura delle conseguenze sociali del suo operato. Il nostro imprenditore familiare non appartiene a nessuna di queste categorie. Egli nutre una passione sincera che tende a perpetuare nel tempo attraverso i propri discendenti. Il libro si rivolge esclusivamente a questa categoria di imprenditori. Sono imprenditori che lavorano allo scopo di continuare l'attività imprenditoriale come azienda di famiglia, per questa generazione e per quelle a seguire.

È opportuno allinearci anche su cosa intendiamo per impresa familiare. Troppo spesso la dicitura viene interpretata in modo riduttivo. Non sempre, infatti, queste aziende sono da considerarsi di piccole dimensioni, artigianali e padronali. Aziende familiari possono essere anche di medie e persino di grandi dimensioni. Condividiamo la definizione della Fondazione di Imprese Familiari (*Stiftung Familienunternehmen*) di Monaco in Baviera, la quale ha descritto le caratteristiche tipiche dell'azienda familiare come segue:

- una o più famiglie hanno maggioranza di voti e/o capitale;
- una o più famiglie hanno influenza determinante sull'azienda, sia a livello di gestione che di organo di controllo;
- la cultura d'impresa è determinata dai valori della famiglia;
- si evince la volontà di una continuità pluri-generazionale.