



Markus Weishaupt

# Il fascino delle imprese familiari

**15 principi di gestione  
per imprese familiari**

FrancoAngeli

Markus Weishaupt

# Il fascino delle imprese familiari

**15 principi di gestione  
per imprese familiari**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina di Davide Falzone

Copyright © 2014 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 previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

Premessa	pag.	9
<b>Principio n. 1</b>		
Il primo obiettivo strategico di ogni impresa sana è aumentare la propria capacità di sopravvivenza	»	13
<b>Principio n. 2</b>		
Crescere in modo sano, redditizio, con un rischio accettabile nel tempo	»	19
<b>Principio n. 3</b>		
Chi chiede impegno, deve offrire senso	»	25
<b>Principio n. 4</b>		
In un'impresa sana, i collaboratori non hanno il <i>diritto</i> , ma il <i>dovere</i> di dire la loro	»	31

### **Principio n. 5**

L'uso sostenibile delle risorse ha la massima priorità pag. 37

### **Principio n. 6**

La strategia è la strada che porta ai vantaggi competitivi del futuro » 41

### **Principio n. 7**

Essere diversi e migliori di tutti gli altri » 47

### **Principio n. 8**

Facciamo solo una cosa, ma in quella siamo fenomenali » 53

### **Principio n. 9**

I clienti non s'identificano con un marchio, ma coi valori che esso rappresenta » 59

### **Principio n. 10**

Lo scopo di un'impresa è: creare clienti soddisfatti » 65

### **Principio n. 11**

Il cliente non paga la prestazione, ma l'utilità che essa gli rende » 71

### **Principio n. 12**

Una guida forte, basata sui valori è il fondamento per costruire rapporti positivi che durano nel tempo » 77

**Principio n. 13**

Non c'è miglior modo per avere successo,  
che aiutare altri ad avere successo

pag. 83

**Principio n. 14**

Dirigere significa elevare gli altri

» 89

**Principio n. 15**

Per trovare i collaboratori bravi, farli crescere  
e legarli a sé, un'azienda deve essere attrattiva

» 95

Conclusioni

» 99

## Premessa



Care lettrici, cari lettori,

i principi esposti in questo testo sono il succo di più di 25 anni d'attività di consulenza prestata a titolari e dirigenti di imprese familiari. Questi quindici principi vi aiuteranno a rendere stabile e affidabile la casa della vostra azienda familiare, affinché possa resistere efficacemente a tempeste, terremoti, inondazioni e possa dare un "tetto" sicuro a molte altre generazioni dopo la vostra.

Abbiamo scelto volutamente l'immagine della casa per visualizzare meglio sia le diverse sfide che gravano su un'impresa familiare, sia le strategie e le soluzioni per affrontarle e superarle. In questo senso, ci piace parlare di **"casa per lo sviluppo strategico di un'impresa familiare"**.

La prima cosa di cui necessita una casa sono delle fondamenta solide e per un'azienda di successo le fondamenta sono i valori in cui essa si riconosce. Il termine "valore" deriva dal verbo latino *valere*, che all'origine significava essere forti e potenti. Se quindi parliamo del futuro di un'azienda, dobbiamo chiederci prima di tutto come dovremo comportarci per spingere sia i nostri clienti che i nostri collabora-

tori a identificarsi coi nostri valori. Dobbiamo renderci conto, infatti, che il personale non s'identifica quasi mai con la propria azienda in quanto tale, così come i clienti non s'identificano con un marchio o con l'impresa che sta dietro, ma solo ed esclusivamente coi valori che l'impresa professa e trasmette all'esterno. Ecco perché **un'azienda che non ha dei propri valori da esprimere, è una “casa” che poggia su un terreno assai precario.**

Invece, in un'impresa il tetto della casa è rappresentato dalla missione e dalla visione. La missione è il contributo che un'azienda dà al contesto socio-economico in cui opera, in pratica lo scopo stesso della sua esistenza. L'azienda familiare più vecchia d'Italia è la Pontificia Fonderia di Campane Marinelli, l'azienda più antica austriaca è l'Hotel Gmachl vicino a Salisburgo e il birrifico più antico della Germania è la Zötler, un'impresa privata fondata nel 1447. Anche queste imprese, pur di vecchia data, devono chiedersi, di tanto in tanto, qual è la loro missione: **“Perché è bene che la nostra azienda esista?”** o **“Che cosa mancherebbe al mondo se noi non ci fossimo più?”**. Un altro esempio è la ditta Uvex, che produce indumenti protettivi per il lavoro e lo sport, e che ha definito molto chiaramente la propria missione: *protecting people*, ossia “proteggere le persone”. Solo se diamo un contributo reale al nostro contesto e ai nostri clienti riusciremo ad avere successo. A tale proposito mi piace parlare di “altruismo egoista”. Com'è noto, chi è solo egoista pensa esclusivamente a se stesso e chi è solo altruista pensa esclusivamente agli altri. L'altruista egoista, invece, offre agli altri un'utilità traendone dei benefici personali. Se un'impresa è in grado di fornire un contributo reale al prossimo, ha il diritto di avere una “visione”, ossia degli ideali di sviluppo altrettanto concreti e ambiziosi. Se non abbiamo un'idea di ciò che vorremmo essere o diventare in futuro, infatti, non conseguiremo mai nulla di



concreto, e se poniamo limiti alla nostra immaginazione, limiteremo anche il potenziale di crescita della nostra azienda.

Dopo aver parlato delle fondamenta e del tetto della nostra “casa” aziendale, restano da descrivere le colonne portanti. Noi ne abbiamo identificati quattro: la strategia, l’organizzazione, la guida e la famiglia.

Se la strategia dell’impresa segue i principi ispiratori aziendali, **tutte le scelte strategiche rispondono all’obiettivo di rafforzare la capacità di sopravvivenza dell’impresa.** L’organizzazione, a sua volta, deve seguire tale strategia. La struttura e l’organizzazione dell’impresa vanno quindi adeguate e sviluppate costantemente. La scelta strategicamente più cruciale per un’impresa è decidere a chi affidare le cariche direttive in azienda. Se infatti al vertice dell’impresa operano le persone giuste, quell’impresa riuscirà ad avere successo anche navigando in acque difficili. La quarta colonna portante di un’azienda, infine, è la famiglia dei titolari. Se in quella famiglia regna un clima bellicoso, questo fattore peserà sull’impresa molto di più del peggiore dei concorrenti. Ecco perché, **in un’impresa familiare, la famiglia va gestita in modo altrettanto professionale quanto l’impresa stessa.** Quella che gli americani chiamano *family governance*, infatti, non è uno slogan come tanti altri, bensì un presupposto essenziale per evitare che la famiglia non danneggi l’azienda, soprattutto quando s’allarga il numero dei soci o dei contitolari.

Proponendovi i principi che seguono, è come se allestissi per voi un rinfresco da cui potete servirvi a piacimento, scegliendo le pietanze che più vi piacciono e soprattutto quelle che più fanno al caso vostro. Noi del gruppo Weissman ci auguriamo che troviate utili le nostre proposte e, riflettendo sui loro contenuti, riusciate a rendere la vostra impresa familiare ancora più vincente e pronta ad affrontare il futuro.

Markus Weishaupt



## Principio n. 1

Il primo obiettivo strategico di ogni impresa sana è aumentare la propria capacità di sopravvivenza

Chi ha studiato economia è abituato, suo malgrado, a scervellarsi su concetti come *shareholder value*, *stakeholder value* e altre astruserie del genere. Ma quando ai miei corsi di formazione chiedo agli imprenditori qual è l'obiettivo strategico più importante in natura, la risposta è sempre la stessa: "sopravvivere". Lo stesso principio vale per un'impresa.

Gestire efficacemente un'impresa familiare vuol dire **conservarla efficiente e in salute per la generazione successiva** che prenderà il nostro posto, e un modo lungimirante per riuscire in quest'intento è di aumentare la sua capacità di sopravvivenza. Con quest'obiettivo devono essere compatibili tutte le scelte che un'impresa compie.

Che significa aumentare la capacità di sopravvivenza di un'azienda? Significa semplicemente **conservare o migliorare il valore dell'impresa**. Solo in questo modo, infatti, si può difendere l'indipendenza e quindi la sopravvivenza stessa dell'azienda. Per un'impresa familiare, essere indipendenti significa soprattutto, come ha dimostrato il fallimento della Lehman, non ritrovarsi in balia delle banche.

Secondo noi, il valore di un'impresa si basa su due fattori fondamentali che cambiano da un'azienda all'altra: la **rendita**, ossia gli utili che produce, e il **rischio**. Almeno a livello latente, un'impresa incontra sempre molti rischi e il peggiore di questi è essere costretti a uscire dal mercato, un evento estremo che però diventa inevitabile in caso di eccessivo indebitamento o di insolvenza.

Se quindi volete conseguire il vostro primo obiettivo strategico, ossia difendere la sopravvivenza della vostra azienda, dovrete sempre **garantirvi una liquidità sufficiente**, il che significa, più prosaicamente, non trovarsi mai a corto di contante. Per lo stesso motivo, è fondamentale disporre di una quota sufficiente di **capitale proprio**. Se un'impresa non riesce ad aumentare adeguatamente il proprio valore, non solo non riuscirà ad attrarre nuovi investitori, ma non potrà nem-

meno investire e, quindi, crescere. In queste condizioni, un'impresa ha le mani legate ed è molto limitata nel proprio sviluppo.

Gli investitori esterni da cui può arrivare del nuovo capitale non amano il rischio e l'unico modo per convincerli a investire in un'impresa ad alto rischio è di prospettare loro una remunerazione elevata. In altre parole, **la disponibilità al rischio va ripagata adeguatamente**. Da qui emerge che gestire bene il rischio è uno dei tasselli principali nel mosaico della gestione di un'impresa, un principio che vale a maggior ragione per le aziende scarsamente dotate di capitale proprio. Quest'ultimo, infatti, è capitale di copertura del rischio e se in un'azienda che ne dispone in quantità ridotta, si avverano dei rischi latenti e vengono subite delle perdite (per crediti inesigibili, oscillazioni nei prezzi delle materie prime, clienti persi e così via), la stabilità di quell'azienda è messa seriamente a repentaglio. E siccome il valore di un'impresa, calcolando i possibili effetti sinergici, si compone dei valori parziali di ogni suo ramo produttivo, non è nemmeno accettabile che anche uno solo di questi rami aziendali subisca un calo permanente del proprio valore. Pertanto, è importante che la rendita del capitale investito sia sempre maggiore dei costi delle risorse impiegate.

Qualcuno di voi si chiederà se, a ben guardare, queste considerazioni non rispolverino proprio il concetto dello *shareholder value*. In realtà, è una questione d'interpretazione.

**Crescere in modo sano e con un buon equilibrio tra utili e rischio** è un modello di sviluppo molto più valido che non adottare l'orizzonte trimestrale proposto dal modello texano. Ecco perché sono convinto che il modello d'impresa più efficace sia quello dell'impresa familiare matura per i mercati finanziari. In altri termini, una buona impresa dovrebbe **essere vendibile in qualsiasi momento sul mercato**, anche quando i suoi proprietari non hanno nessuna intenzione o

necessità di farlo. Ma per essere tale, un'azienda deve aumentare costantemente il proprio valore.

L'impresa familiare matura per i mercati finanziari è un modello che tiene conto di fattori emotivi, di relazioni umane, di una prospettiva di lungo respiro e del senso di responsabilità e, ovviamente, va gestita e diretta in modo mirato e professionale. È proprio la combinazione di tutti questi fattori che crea la migliore costellazione possibile per un'impresa.

## In breve

---

- Sopravvivere significa conservare o aumentare il valore dell'impresa.
- Ci deve essere un equilibrio sostenibile fra crescita, utile e rischio.
- Le imprese vincenti hanno sempre liquidità e non sono mai a corto di contante.
- Il modello d'impresa più efficace è quello dell'impresa familiare matura per i mercati finanziari.







## Principio n. 2

Crescere in modo  
sano, redditizio, con  
un rischio accettabile  
nel tempo

Per conseguire quest'obiettivo fondamentale, un'azienda deve stabilire delle direttrici strategiche che abbiano effetti positivi sugli **utili**, sulla **crescita** e sul livello di **rischio**: i tre fattori trainanti del valore dell'impresa.

Aziende di successo, infatti, sanno ponderare meglio di altre quali opzioni strategiche sono quelle più adatte alle loro esigenze e come posizionarsi sul mercato. Ciò che conta è soprattutto capire quale scelta possa produrre il valore aggiunto più elevato.

Se analizziamo le imprese vincenti, ossia quelle che sono riuscite a strutturare il proprio modello di business per crescere in modo sano e nella media del mercato, pur mantenendo un equilibrio sostenibile tra utili e rischio, viene naturale chiedersi come si potrebbe trasferire il loro modello vincente alla propria realtà aziendale.

Il cambiamento del proprio modello di business presuppone l'adeguamento del modo in cui la propria azienda produce valore aggiunto, e per questo serve una buona dose di creatività ai vertici dell'impresa. Sovente, infatti, un imprenditore è così assorbito dall'attività quotidiana, che gli manca il tempo e l'energia per immaginare come gli ingranaggi della sua azienda potrebbero funzionare diversamente e come si potrebbero sovvertire le abitudini e i meccanismi consolidati. Quando ci si concentra troppo sulle attività correnti, spesso si corre il rischio di vedere la realtà con i paraocchi, ignorando tutte le opportunità che si presenterebbero al di fuori della propria visuale.

Il nostro consiglio è di **valutare i cambiamenti concreti del modello di business**, sempre in relazione alla strategia dell'impresa, poiché solo tenendo presente tutta l'azienda e i suoi obiettivi strategici primari si può essere certi che, cambiando il modello di business, l'azienda sarà in grado di assorbirne gli effetti e di mettere in atto tutti gli interventi necessari.

**Cercate sempre le cause che stanno dietro ai problemi.** Per

esempio, se notate un calo degli utili, la causa potrebbe essere un problema di qualità. In caso affermativo, dietro a questo problema quali cause si celano? Forse il vostro personale è poco motivato? E se è così, perché? Fate come i bambini, che dopo ogni risposta ottenuta reagiscono chiedendo un nuovo “**Perché?**”.

Parecchi nutriranno seri dubbi sul fatto che sia ancora possibile crescere e, in effetti, in Europa i mercati sono in una fase di stagnazione o di contrazione e i dati statistici indicano che nel mercato interno purtroppo c'è poca possibilità di crescita. Ecco perché molti pensano che l'unico modo di crescere, oggigiorno, sia di esportare.

Ebbene, è assai probabile che la crescita, almeno come l'abbiamo conosciuta negli ultimi sessant'anni, non si ripresenterà più e che dovremo imparare a convivere con forme d'espansione diverse, puntando su una crescita più qualitativa che quantitativa. Di regola, la crescita crea valore, ma solo a patto che contemporaneamente si sviluppino positivamente gli utili e il rischio, ossia che **la rendita del capitale investito sia superiore ai costi delle risorse impiegate**. Se invece un'impresa realizza meno utili rispetto al costo del capitale sostenuto, dissipa una parte del proprio valore. **L'erosione del valore di un'impresa, quindi, inizia molto prima che emergano delle perdite nel bilancio**. In altre parole, crescere a tutti i costi per un'impresa può essere molto dannoso.

Pertanto, integrando il nostro principio, dobbiamo aggiungere che **un'impresa sana deve essere in grado di crescere, ma non essere costretta a farlo**. La natura ci insegna che se un sistema è costretto a crescere per sopravvivere, alla fine soccombe.

Dobbiamo smetterla, dunque, di concentrarci solo sull'aumento del fatturato. Un fatturato che sale, infatti, non vale nulla se non aumentano anche gli utili; anzi, crescere senza utili è la morte di un'azienda. La crescita non va misurata in ettoltri, tonnellate o unità di prodotto, an-

che perché, in futuro, nei nostri mercati tradizionali quel tipo di crescita non esisterà quasi più.

Ma in generale, **sono convinto che una crescita ci sarà sempre finché ci saranno dei problemi da risolvere.** La crescita deve basarsi sulla vostra capacità di risolvere i problemi dei vostri clienti, ovvero di soddisfare le loro esigenze. Gran parte dei prodotti che escono oggi dalle aziende, a ben guardare, non ci servono o li abbiamo già. Ma se un'azienda riesce a risolvere i problemi dei propri clienti visibilmente meglio dei concorrenti, sono convinto che possa crescere.