



STRATEGIE

FAMILY BUSINESS MODEL. La peculiarità del successo delle imprese familiari

Vincenti per natura?

Le imprese familiari hanno caratteristiche sistemiche che non si trovano in altre imprese che, se sviluppate in modo positivo, le rendono più forti di qualsiasi altra forma imprenditoriale

Le imprese familiari di successo hanno un Dna speciale. **Markus Weishaupt**, da molti anni consulente d'impresa ed esperto di imprese familiari, ha decodificato questo Dna e ne ha spiegato le caratteristiche nel suo nuovo libro *Family Business Model. La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori* (Franco Angeli).

Che cosa l'ha spinto a occuparsi in modo particolare di imprese familiari?

Il mondo delle imprese familiari è stato molto presente nella mia vita fin da quando ero molto piccolo, ma a dire il vero la passione e l'interesse scientifico in merito si sono sviluppati durante e dopo gli studi. Avevo intuito che le imprese familiari sono

estremamente stimolanti e non arretrate e pigre, come spesso erano rappresentate. Le mie esperienze nelle public company, nelle imprese familiari, sia in ruoli dirigenziali che di consulenza, hanno fatto il resto per focalizzare ancora di più il mio interesse sul sistema delle imprese familiari.

Il termine "di successo" è effettivamente adatto a tutte o a quasi tutte le imprese familiari?

No. Vi sono almeno tante imprese familiari gestite male quante ve ne sono ben amministrate. Esistono naturalmente anche public company, cooperative e organizzazioni non profit d'eccellenza, ma le imprese familiari buone possiedono dalla radice, dal loro interno, caratteristiche di sistema che non si trovano in altre imprese, e se queste si sviluppano in modo positivo, allora le imprese familiari sono superiori a qualsiasi altra forma imprenditoriale.

Come descriverebbe le imprese familiari tipiche? Vi è un patriarca ai vertici, oppure si riunisce un consiglio di famiglia in modo regolare? Quale quadro offre la prassi?

Esistono imprese patriarcali e imprese che lo sono meno, quelle con consigli di famiglia e altre che invece non ne hanno. Quel che unisce le imprese familiari di questo mondo è la famiglia; essa ha un ruolo centrale: costituisce il terreno di coltura del successo e nello stesso tempo lo è anche per il conflitto. Le imprese familiari tipiche vivono sia l'impresa che la famiglia con una grande intensità e si comportano nei punti di interfaccia tra queste due realtà, talvolta in modo più trasparente, talvolta meno.

Come trovano i capi delle imprese familiari i successori adatti? Domina nella pratica il principio dinastico (il figlio maggiore eredita l'impresa) o vi sono anche altre forme di passaggio generazionale?

Markus Weishaupt

STRATEGIE



È certo che per una generazione di imprenditori non esiste nulla di più bello che dare la conduzione dell'impresa di famiglia nelle mani della generazione successiva. Intanto si introduce una buona dose di realismo nel processo di successione; sempre più si fa attenzione al fatto che la generazione successiva porti con sé la voglia, la competenza e l'impegno, non solo la pretesa di dirigere. Proprio nelle imprese familiari di successo, la meritocrazia e non l'età dei successori gioca un ruolo centrale, e anche l'appartenenza alla famiglia è sempre meno il fattore decisionale determinante per la distribuzione dei ruoli in azienda. La direzione e la proprietà vengono concettualmente separate e se entrambe convergono poi di nuovo in una o più persone della famiglia, ciò è naturalmente l'ideale. Se questo non è il caso, esistono altre possibilità per la sopravvivenza dell'impresa.

Nel suo libro evidenzia come le moderne imprese familiari non abbiano nulla in comune con l'immagine tradizionale della piccola e tranquilla impresa di provincia. Quali ruoli hanno nella realtà l'export e l'internazionalità?

Le imprese familiari di successo travalicano i confini locali, operano a livello internazionale e in parte globale. Vanno nel mondo, hanno rapporti d'affari nei più diversi mercati e continenti. Molte sono persino leader mondiali di mercato. Grazie alla forte focalizzazione e specializzazione la crescita si accompagna a un'espansione geografica. Le imprese familiari migliori sono attive, conosciute e allettanti a livello mondiale. In tal senso sono più dipendenti dai mercati, meno esposte ai rischi locali della congiuntura e in presenza di una delocalizzazione intelligente possono creare valore aggiunto con l'ottimizzazione dei costi. Nello stesso tempo queste imprese e le loro famiglie non dimenticano mai le loro radici locali e mostrano il più grande rispetto in tutte le regioni in cui operano.

Come riescono le imprese familiari a essere innovative?

Vivono una cultura dell'innovazione, vale a dire di tolleranza per l'errore, trasparenza, apertura mentale e sperimentazione, ma nello stesso tempo vivono anche un rigoroso processo innovativo con chiare definizioni dei budget, della strategia innovativa

e della sua elaborazione. Senza innovazione le imprese familiari di successo non possono rimanere a lungo ai vertici e in questo c'entrano i prodotti, i servizi, i sistemi, i processi o anche i modelli di business del tutto nuovi che procurano un vantaggio ben riconoscibile al cliente. Il motto è: l'innovazione senza un vantaggio per il cliente non si può definire tale, è un inutile rompicapo.

Quale ruolo ha il mercato dei capitali per le imprese familiari? Come finanziano di solito le imprese familiari la loro espansione?

Il mercato dei capitali non ha importanza per le imprese familiari di successo, perché dispongono sempre di sufficiente liquidità. Hanno quote elevate di capitale proprio, che coprono anche al 100%. Non hanno bisogno per i loro progetti strategici di supporti finanziari esterni e sono dunque indipendenti. L'autonomia, soprattutto finanziaria, è una caratteristica importante del Dna delle imprese familiari di successo. **Nel suo libro attribuisce alle imprese familiari di successo "un'ossessione per il cliente". In che cosa si differenziano queste imprese dalle altre nelle loro relazioni con i clienti?**

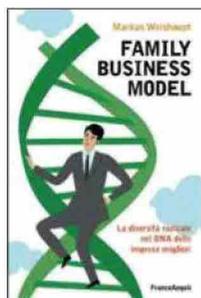
Nel libro parlo di "preoccupazione e cura". La preoccupazione per la qualità superiore dei prodotti e delle prestazioni e la cura dei clienti. Si tratta di garantire con il nome della famiglia la qualità che il cliente riceve, quindi sono in gioco credito, reputazione e onore. Parliamo di relazioni forti con i clienti, che spesso nel corso della storia sono diventati molto di più di semplici acquirenti di prodotti. Sono amici di famiglia o come minimo conoscenti ben accolti con cui si sono condivise e superate sfide ed esperienze. In primo piano non ci sono un astratto orientamento al cliente e la soddisfazione del medesimo, ma una genuina attenzione per i suoi problemi, desideri e suggerimenti. Accanto al pragmatismo vi è qui anche un forte vissuto emotivo.

La responsabilità e la lealtà sono parole grandi, che svolgono un ruolo importante nelle imprese familiari. C'è differenza tra come questi valori vengono vissuti in un'impresa familiare e in un'impresa di tipologia diversa?

Sì. La questione della responsabilità è una questione centrale, perché nell'impresa fa-



STRATEGIE



Family Business Model. La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori, Markus Weishaupt, Franco Angeli, 2016

miliare vi è la convergenza tra la proprietà e la gestione. Cioè, i proprietari gestiscono anche l'azienda. Solitamente, questa convergenza comporta un maggior senso di responsabilità. La decisione che prendo come imprenditore di un'azienda familiare ricade – direttamente o indirettamente – su di me come proprietario. Nel peggiore dei casi perdo la mia proprietà, la mia azienda, devo garantire con la mia proprietà privata, ricapitalizzare o rischio anche il fallimento. Nel migliore dei casi, le decisioni che prendo hanno un effetto estremamente positivo su di me come proprietario. Le imprese di tipologie diverse cercano di introdurre sistemi che si avvicinano il più possibile a questo. Partecipazioni di minoranza, option calls e boni sono tutte misure che in definitiva hanno lo stesso obiettivo, ovvero far sì che i dirigenti agiscano in modo responsabile come se fossero anche i proprietari. Tuttavia, questo funzionerà solo se questi strumenti premiano il raggiungimento di un obiettivo a lungo termine. Tocca anche far presente che, solo perché

qualcuno possiede le quote di maggioranza della propria impresa familiare, non significa che è un manager migliore. Pertanto, la professionalizzazione del management è una delle sfide più importanti in un'impresa familiare. La coincidenza di proprietà e gestione fa sì che l'imprenditore prenda decisioni più responsabili, ma non necessariamente migliori. La responsabilità delle imprese familiari viene vissuta anche verso la regione locale in cui si trovano radicate – ma anche rispetto ai propri dipendenti, che spesso lavorano in azienda già dall'ennesima generazione.

Che cosa possono imparare dal suo libro i manager d'impresa?

Che esiste un modello di business nato dalle esperienze e dalla storia di imprenditori e famiglie imprenditrici di successo. Io non ho fatto altro che metterlo insieme. Si tratta di un modello di business radicalmente diverso, con cui ogni impresa può e deve misurarsi, e che indica la strada per raggiungere le imprese che sono ai vertici mondiali. ■

D.Ros.