

# CONTINUITÀ E SINERGIA

di Sergio Cimino, Docente di strategia d'impresa - Università di Perugia



Una recentissima ricerca realizzata per il Corriere.it dalla Cgia di Mestre stima in 721mila le imprese familiari italiane in fase di avvicendamento generazionale, il 51,8% delle quali, sulla scorta di un'indagine statistica, ritiene di essere giunto al capolinea perché gli eredi degli attuali titolari non vogliono o non sono in grado di garantire la continuità.

Pur nella sua crudezza, il dato non è particolarmente sconvolgente: precedenti studi avevano evidenziato come solo un'impresa su quattro giungesse alla seconda generazione e una su sei, alla terza.

Una riflessione più profonda merita la circostanza che in Italia 9 imprese su 10 sono familiari, sviluppano l'80% del Pil, occupano oltre il 75% della forza lavoro: è una combinazione di numeri che non trova riscontro in nessun altro paese del mondo.

Dunque, le sorti dell'impresa familiare condizionano, in positivo o in negativo, quelle dell'economia generale del nostro paese più di quanto avvenga in qualsiasi altro contesto. Diventa allora miope pensare che la nostra impresa di famiglia possa essere gestita mutuando e riproponendo metodi, criteri e modelli attinti dagli archivi, magari d'oltralpe o d'oltreoceano, della cosiddetta impresa manageriale. Al contrario, l'impresa

familiare va concepita, letta e interpretata in ragione e in funzione del rapporto imprenditore-impresa e richiede un approccio più ampio, profondo e coinvolgente.

È mio intendimento capitalizzare al massimo l'ospitalità de L'imprenditore per proporre qualche riflessione in materia, a cominciare dalla definizione di family business.

Il family business rappresenta l'articolato sistema di relazioni tra famiglia-impresa-patrimonio dell'imprenditore, come un meccanismo a ingranaggi deve essere dinamico e sincronizzato: il venir meno di una delle due condizioni ne causerebbe il blocco o la rottura (vedi grafico nella pagina).

I tre elementi hanno subito una profonda trasformazione nel tempo, più puntualmente:

- **La famiglia.** I dati, aggiornati a dicembre 2011, evidenziano l'ampiezza e la profondità della mutazione della famiglia italiana. Negli ultimi trent'anni i matrimoni sono calati del 35%, le separazioni aumentate del 300%, i divorzi del 75%, le seconde nozze del 350%, i matrimoni con coniuge straniero del 105%, le nascite fuori matrimonio del 250%, le coppie di fatto del 300%. Inoltre, si registra la presenza di un figlio minore nel 71% delle separazioni e nel 62% dei divorzi. Da ultimo, un dato che sfugge ai più: si pronunciano 352 sentenze al giorno per cause familiari, ovvero 1 ogni 4 minuti.



Sergio Cimino

- **L'impresa.** Il modo di fare impresa, di competere, di creare valore e realizzare utili evolve come un fiume in piena. Non è pensabile che un'idea di business, un modello industriale, una struttura organizzativa, un approccio di mercato, un sistema di controllo possano rimanere inalterati in un contesto in continuo e impetuoso cambiamento. Durante una conferenza, Luca di Montezemolo raccontò che il motto della Ferrari era: "Se funziona è da rifare".

Scoprii poi una citazione di Anthony Stafford Beer: "Absolutum, obsoletum": tutto ciò che riteniamo assoluto, istituzionalizzato, codificato, normalizzato è già obsoleto. In ogni innovazione alberga il germe dell'obsolescenza, perché non faccia danni occorre non dargli tempo di propagarsi, ovvero: innovare continuamente. L'impresa va ripensata, ridisegnata, ristrutturata senza soluzione di continuità, non stancandosi mai di ricombinarne gli elementi. Come in un caleidoscopio, le immagini e le forme diventano più diverse, magiche, efficaci e stimolanti a patto di continuare a muoverlo.

- **Il patrimonio dell'imprenditore.** Anche le modalità di consolidamento e di accumulo del patrimonio hanno subito una costante evoluzione nel tempo: dall'era agricola protrattasi per circa 10mila anni, all'era industriale durata meno di duecento, a quella della conoscenza che stiamo vivendo da qualche decina di anni. Il ruolo degli elementi Terra, Lavoro, Capitale e Conoscenza cambia profondamente. ▶





Per quanto riguarda invece la necessità di garantire continuità, l'impresa deve governare il processo di crescita. Inizialmente, il fondatore è focalizzato sull'obiettivo prioritario di trasformare in business la propria idea di partenza. Molto spesso ci riesce, grazie alla personalità e alla determinazione che lo contraddistinguono, alla flessibilità e all'informalità della struttura organizzativa, a modalità di controllo a vista tanto efficaci, quanto elementari.

La successiva fase di sviluppo richiede un'organizzazione meno informale, costruendo una squadra di persone

competenti e verificandone i risultati attraverso un controllo della gestione puntuale e tempestivo. L'ulteriore fase di consolidamento impone la formalizzazione della struttura organizzativa, l'implementazione di un sistema di deleghe in grado di coniugare valorizzazione e responsabilizzazione del personale, un sistema di controllo che consenta di monitorare costantemente la capacità di continuare a creare valore.

L'efficacia del processo di crescita è fortemente determinata dalla graduale sostituzione delle norme familiari che hanno garantito il decollo dell'impresa, con un complesso di norme aziendali indispensabili per raggiungere la quota desiderata e mantenere la rotta programmata (vedi grafico sotto). Quelle stesse regole che avevano garantito la partenza dell'impresa, se perpetuate senza discernimento, rischiano di comprometterne lo sviluppo.

Ad esempio, in fase di start-up, l'imprenditore saggio e responsabile contiene al massimo il proprio compenso, dimensionandolo strettamente in ragione dei propri bisogni individuali ed estendendo lo stesso criterio anche ai membri della famiglia che decidono di seguirlo, con passione e coinvolgimento, nell'avventura intrapresa. Nelle successive fasi di sviluppo e consolidamento, il coraggio e lo spirito di sacrificio della famiglia, pur continuando a essere necessari, non sono più sufficienti se non integrati e corroborati da competenze che consentano di gestire compiti sempre più complessi e articolati.

Perciò, la retribuzione dei familiari che posseggono tali competenze non può essere determinata con criteri egualitari, in base a bisogni o ad aspettative individuali che, peraltro, potrebbero anche essere smodate. ▶

## NORME FAMILIARI

Assumere gli appartenenti alla famiglia

Distribuire compensi ai familiari in funzione dei bisogni individuali

Porre i familiari sullo stesso piano

## NORME AZIENDALI

Assumere solo coloro che sono professionalmente validi

Distribuire compensi e benefici ai familiari in funzione del mercato del lavoro, dell'esperienza e dei risultati

Adottare criteri meritocratici



Dalle norme familiari alle norme aziendali (libera interpretazione del pensiero di Lansberg)

Il compenso va, invece, determinato in ragione della valutazione che il mercato del lavoro riconosce a figure dotate dell'esperienza e delle competenze richieste e in grado di generare i risultati attesi. Insomma, un figlio diplomato, che svolge mansioni di magazziniere, non può essere retribuito quanto il fratello minore laureato, che svolge il ruolo di direttore marketing. Anche se, in fase di partenza, entrambi si erano accontentati di un compenso strettamente commisurato alle contenute esigenze delle rispettive famiglie.

Il processo di continuità è trasversale e pervasivo in quanto interessa, orizzontalmente, tutte le funzioni organizzative e, verticalmente, tutti i livelli: la famiglia, gli azionisti, il management, gli operativi.

Conosco casi in cui l'avvicendamento padre-figlio procede alla grande, ma il ricambio manageriale stenta e altri casi in cui i junior, non appena ottenute le deleghe, estromettono il personale di fiducia dei senior con rapidità comparabile a quella di alcuni presidenti di società sportive nei confronti dei loro sfortunati coach.

## In Italia 9 imprese su 10 sono familiari, sviluppano l'80% del Pil, occupano oltre il 75% della forza lavoro

Non esistono le famose regole d'oro per gestire i processi di continuità, ma alcuni accorgimenti vanno tenuti in adeguata considerazione, tra i quali:

- avviare il processo di trasmissione delle deleghe quando il senior è ancora presente e operativo, ponendo molta attenzione alla comunicazione interna ed esterna all'azienda;
- assistere i junior nei processi di costruzione della propria autorevolezza e della propria legittimazione. Non basta una delibera del Cda o un ordine di servizio, come non basta dire "stammi vicino e capirai": all'impresa raramente serve un clone nominato sul campo. Serve un leader autorevole e riconosciuto almeno quanto il predecessore;
- costruire un ruolo per i senior. Secondo J. A. Davis esistono quattro stili di abbandono: il monarca che non abbandona; il generale che lascia e poi ritorna; l'ambasciatore che si ritira e consiglia; il governatore che si ritira e scompare. Non so se lo stimato guru del family business abbia ragione; so soltanto che ho incontrato senior, più o meno autorevoli e più o meno gradevoli, il cui profilo si inquadra perfettamente nelle categorie da lui individuate;
- non limitare il processo di trasmissione alla famiglia, ma estenderlo al personale aziendale.

Gli errori da evitare sono tanti. Mi limito al più pericoloso: gestire la trasmissione di un'impresa come un momento invece che come un processo. In realtà, non ha senso parlare di passaggio e avvicendamento, termini che mettono ansia a chi deve cedere come a chi deve acquisire la gestione dell'impresa.

Molto meglio parlare di compresenza, sinergia, alleanza tra senior e junior, sia a livello imprenditoriale, che manageriale.

Occorre innescare processi di crescita e di educazione dei giovani che facciano leva sull'esperienza e la disponibilità dei senior i quali, anche in tarda età, possono continuare a svolgere un ruolo di mentore pur defilandosi progressivamente dalla gestione operativa.

Non è semplice, ma funziona, se si vuole coniugare lo sviluppo dell'impresa con l'armonia familiare. ■