

di Marco Zambelli

# Famiglia e impresa, regole di *(duratura)* convivenza



*L'impresa familiare è un grande patrimonio del nostro Paese, ma non è esente da contraddizioni. Servono condizioni e regole precise per l'ingresso e la carriera dei familiari e per la gestione dell'azienda*

Il modello familiare d'impresa, rispetto ad altre forme di proprietà, presenta maggiore propensione alla continuità, una responsabilità sociale più alta e una tenuta più forte dell'occupazione. D'altro canto, come ha osservato Alberto Maria Sacchi, presidente uscente di Federmacchine, all'apertura del convegno sul Cambio Generazionale organizzato per i soci dalla Federazione Italiana dei costruttori di beni strumentali, tale modello è esposto al rischio del prevalere delle dinamiche familiari sugli interessi dell'impresa, o alla mortificazione di alcune figure professionali schiacciate dalla presenza di membri della famiglia che senza meriti particolari occupano posizioni di vertice. E deve fare i conti con il momento del passaggio del testimone alle nuove generazioni.

"Quello del passaggio generazionale nelle imprese - dice Stefano Rubeo, direttore di area del Gruppo The European House-Ambrosetti - è un tema che dai primi anni 80 presidiamo con



Secondo **Alberto Maria Sacchi**, presidente uscente di **Federmacchine**, il modello familiare d'impresa è esposto al rischio del prevalere delle dinamiche familiari sugli interessi dell'impresa, o alla mortificazione di alcune figure professionali schiacciate dalla presenza di membri della famiglia che senza meriti particolari occupano posizioni di vertice. E deve fare i conti con il momento del passaggio del testimone alle nuove generazioni.



**Stefano Rubeo**, direttore di area del Gruppo **The European House - Ambrosetti**:

"Abbiamo seguito oltre 160 casi di affiancamento concreto alle famiglie, anche nel settore della meccanica, nella convinzione che questo modello d'impresa sia un patrimonio del nostro Paese che ci aiuta anche in momenti di crisi. Varie e differenti sono le sfide che le famiglie imprenditoriali devono affrontare nel tempo, problematiche spesso nemmeno chiaramente tracciate dagli imprenditori stessi, troppo occupati da questioni più attinenti la gestione d'impresa".



Per **Luca Petoletti**, partner **Ambrosetti** e responsabile divisione family business: "È opportuno definire una serie di comportamenti virtuosi che si desidera facciano parte del corredo aziendale su tutta una serie di questioni culturali, ad esempio se conta di più il risultato sullo sforzo, o sia vincente la cultura della soluzione piuttosto che quella del problema, per avere persone che oltre ad essere critiche siano anche propositive di possibili soluzioni. Vanno poi identificate regole e meccanismi per strutturare una sana e funzionale convivenza".

forza, avendo seguito oltre 160 casi di affiancamento concreto alle famiglie, anche nel settore della meccanica, nella convinzione che questo modello d'impresa sia un patrimonio del nostro Paese che ci aiuta anche in momenti di crisi. E varie e differenti caso per caso sono le sfide che le famiglie imprenditoriali devono affrontare con il trascorrere del tempo, problematiche spesso nemmeno chiaramente tracciate dagli imprenditori stessi, troppo occupati da questioni più attinenti la gestione d'impresa".

**Istituzioni a confronto.** Un errore ricorrente nelle imprese familiari è quello di fare confusione tra i valori vigenti nei due ambiti coinvolti, ovvero la famiglia, luogo degli affetti, della protezione e della solidarietà, in una parola dell'uguaglianza, e l'impresa, sede dei rischi, della competizione e dei meriti, e dunque delle differenze. E la coesistenza tra le due istanze diventa sempre più difficile con il

trascorrere del tempo, con l'allargamento dei rami familiari e l'entrata in gioco di nuovi bisogni e aspettative, fattori che evolvono indipendentemente da come evolve l'impresa nel suo contesto economico. Contesto che negli ultimi anni richiede nuovi approcci gestionali, in quanto la perdita del peso economico e demografico di Europa e Italia, la globalizzazione spinta e la velocità in aumento a cui oggi scienza e tecnologia apportano innovazioni, sono fattori che espongono più di ieri le imprese al rischio di fallire. Per potersi garantire una prospettiva di continuità, le imprese familiari devono definire regole e meccanismi virtuosi che possano far convivere le due istituzioni, famiglia e impresa, in maniera da garantire il bene di entrambe: dell'impresa, come bene superiore all'interesse dei singoli, e della famiglia, al cui bene comune l'impresa deve ad ogni modo servire, nel rispetto dei bisogni di tutti i suoi membri.

**Ruoli e competenze.** Gli imprenditori sono in genere grandi decisionisti per scelte strategiche e operative, ma diventano grandi temporeggiatori davanti alla progettazione del futuro, e per una naturale ritrosia a pensare al momento in cui non ci saranno più, e per il non voler affrontare certi delicati equilibri negli affetti. Rimandare non è però una soluzione, né tantomeno basta affidarsi a soluzioni legali o fiscali (passaggio della nuda proprietà delle quote ai figli, costituzione di una holding, stesura di un testamento...) pensando che tutto poi venga da sé. "Nella gestione del cambio generazionale - spiega Luca Petoletti, partner Ambrosetti e responsabile divisione family business -, l'errore che vediamo commettere più spesso è il non rispettare le vocazioni e le competenze, forzando membri della famiglia a coprire ruoli rilevanti in azienda indipendentemente dalle loro capacità. La mancanza spesso di una definizione precisa dei ruoli in azienda porta inoltre confusione e sovrapposizioni di funzioni che con il tempo generano attriti insanabili". Nelle imprese familiari spesso una persona sola esercita i ruoli di proprietario, amministratore e dirigente, oltre a volte ruoli esecutivi: questo è un punto di forza, ma con gli anni, la famiglia si allarga e si creano gruppi familiari con interessi e gradi di coinvolgimento nell'impresa differenti, e la spinta ad andare d'accordo cala nel passaggio

dal rapporto tra genitori e figli a quello tra fratelli e cugini, coniugi e conviventi, a pari passo con il diminuire della frequentazione e della comunanza di educazione e valori. Occorre allora esplicitare con chiarezza cosa significhi ricoprire i diversi ruoli, per evitare di pestarsi i piedi a vicenda. "Mentre le quote aziendali si ereditano, non altrettanto deve essere per i ruoli in azienda - spiega Petoletti -, i quali non vanno obbligatoriamente trasmessi per diritto ereditario, con il rischio di mettere persone non competenti in ruoli non adatti. Deve esserci un giusto matching tra ruolo e competenze, anche valutando la formazione: occorre commisurare l'eventuale vocazione imprenditoriale con il grado di formazione e consapevolezza che la persona ha maturato. Questo per non associare un giovane a un ruolo più grande di lui, precludendogli la possibilità di capire quali siano le sue effettive capacità lavorative. Ciò compromette infatti la crescita professionale delle nuove leve, e insieme inficia il valore aggiunto che i membri di un'impresa familiare portano, ovvero l'aver la dedizione a lavorare per qualcosa che in futuro potrà essere loro".

**Condizioni e regole.** Servono pertanto condizioni chiare per l'ingresso e la carriera dei familiari all'interno dell'impresa, individuando caratteristiche richieste per ricoprire deter-





minati ruoli (ad esempio, avere fatto certe esperienze di vita e di lavoro, conoscere l'azienda quanto più possibile, le sue dinamiche, le persone, i processi e la cultura aziendale, dare inoltre ruoli chiari e sfidanti in entrata, e al contempo coerenti con le esperienze maturate). Servono regole per decidere e gestire la presenza e l'assunzione di ruoli da parte di familiari, e magari di coniugi, ma anche di eventuali collaboratori esterni, per rendersi attrattivi anche verso persone esterne di qualità. Serve anche definire meccanismi di sblocco davanti a impasse decisionali, e regole della sostituzione: i membri della famiglia dovrebbero darsi degli obiettivi collegati ai diversi ruoli, raggiunti i quali lasciare ad altri. Tali traguardi aiutano a programmare per tempo e con efficacia il passaggio di testimone. Insieme servono anche chiari meccanismi di uscita, per chi a un certo punto dovesse fare scelte di vita diverse. Con l'allargarsi della famiglia, le esigenze si diversificano e occorre avere una politica dei dividendi flessibile che consenta ogni anno di rivedere i meccanismi di gestione degli utili al variare dei bisogni dei vari membri. I contenuti di tali istanze saranno poi diversi a seconda dei singoli casi concreti, ma ciò che conta è il processo con cui si giunge alla loro definizione, che deve avvenire all'insegna della piena consapevolezza e condivisione, e le soluzioni adottate devono essere flessibili e prevedere modalità per essere aggiornate in modo tempestivo davanti a cambiamenti nelle dinamiche familiari e aziendali, elemento spesso sottovalutato e non gestito. Anche nella forma, queste regole possono essere esplicitate in vari modi, con patti o costituzioni di famiglia, ad esempio. L'importante è

che siano concordate, condivise e sottoscritte, affinché diventino pure vincolanti. "Ma definirle non basta - prosegue Petoletti - vanno anche fatte vivere nel tempo: due meccanismi laterali sono allora utili a tal fine, una figura di garante, una persona esperta e di fiducia che vigili sul rispetto nella pratica aziendale delle regole stabilite, e una persona esperta per i giovani, che aiuti a decidere sulle modalità di ingresso e di carriera delle nuove leve, e su come ottimizzare il loro percorso di crescita".

**Dialogo e convivenza.** La gestione di un'impresa richiede inoltre un certo rispetto: se in famiglia si è parenti, in azienda si è soci, e serve quindi lo stesso rigore formale che si utilizzerebbe con soci terzi. E se i soci si scelgono mentre i parenti si trovano, è allora doppiamente importante avere chiaro con chi si ha a che fare e determinare le regole del gioco. Chiarezza e trasparenza sono fondamentali perché ci sia fiducia tra i membri della famiglia, e la fiducia tra i membri è il patrimonio più importante da curare in ogni famiglia imprenditoriale, distinguendo tra esigenze della famiglia ed esigenze aziendali, primo passo per garantire il corretto equilibrio nella convivenza fra le due. Proprio la convivenza è ciò su cui bisogna infatti lavorare, ben prima di pensare al momento del passaggio, e anzi proprio per arrivarci in modo naturale e meno traumatico possibile. A tal proposito, uno strumento concreto per trovare il giusto equilibrio è il Consiglio di Famiglia, un organismo informale che funzioni in modo strutturato, che va ben progettato in termini di chi vi partecipa, per assicurare informazione e trasparenza a tutti i membri della famiglia, anche quelli non atti-



vamente coinvolti nella direzione aziendale, e per vigilare sul rispetto delle regole del gioco, favorendo insieme il dialogo fra le due sfere di esigenze, aziendali e familiari.

**Governance aperta.** Il dialogo deve portare anche a esplicitare e condividere la mission aziendale, perché sia chiaro il chi siamo, dove si vuole andare e in quale arco di tempo. Quando si passa da una persona sola, che ha nella propria mente chiaro il percorso strategico dell'azienda, a un insieme di collaboratori meno uniti fra loro, occorre che il piano strategico aziendale venga esplicitato e condiviso, affinché faccia da elemento di coesione e motivazione. Inoltre nel governo strategico dell'impresa, servono intuizione e sistematicità, e la capacità di intuizione va allenata attraverso una conoscenza continua del proprio settore di riferimento e degli altri, per essere in grado di scorgere gli elementi in gioco e trovare nuove maniere per collegarli. Fondamentale è avere un atteggiamento di apertura e confronto alle esperienze e ai contributi altrui. "Soprattutto, è essenziale sapere quali esigenze il cliente soddisfa acquistando il mio prodotto, ovvero qual è la sua funzione d'uso - dice Petoletti -, per non commettere lo sbaglio di essere troppo innamorati della tecnologia, perdendo di vista ciò per cui il cliente è davvero disposto a pagare, che non è necessariamente la macchina più sofisticata. Avendo poi

ben presente qual è la reale funzione d'uso del mio cliente, ne viene una chiara e aggiornata visione su quale sia la concorrenza". Tutti questi fattori devono essere oggetto di conoscenza diffusa e condivisa fra tutti.

**Leadership e scelta delle persone.** Serve infine sottolineare che il leader è in azienda colui che sa creare una squadra vincente, scegliendo le persone non solo in base a quello che sanno fare, ma anche a come sanno essere: con l'aumentare dei collaboratori, non contano infatti più tanto le qualità dei singoli, quanto il modo in cui si sta insieme. Se competenze e aspetti tecnici si possono apprendere con il tempo, non altrettanto si può fare con le attitudini, poiché passione e tendenza a fare gioco di squadra non si insegnano. "In generale - conclude Petoletti -, è opportuno definire una serie di comportamenti virtuosi che si desidera facciano parte del corredo aziendale, su tutta una serie di questioni culturali, ad esempio se conta di più il risultato sullo sforzo, o sia vincente la cultura della soluzione piuttosto che quella del problema, per avere persone che oltre ad essere critiche siano anche propositive di possibili soluzioni. E su una simile lista di comportamenti vincenti, è opportuno censire lo stato di partenza dell'azienda, per poi identificare regole e meccanismi per strutturare una sana e funzionale convivenza".