



La continuazione generazionale nelle PMI:

*analisi dello stato dell'arte, individuazione
delle best practices e degli incentivi
a livello italiano ed europeo.*

Indice

1. Introduzione.	4
2. Le imprese familiari: caratteristiche fondamentali.	9
2.1 Il processo di transizione. La problematica.	11
2.2. Perché l'impresa familiare non dura?.....	14
2.3. L'importanza della pianificazione.	17
2.4. Pensiero e pianificazione strategici.	19
3. Chi riesce a sopravvivere e perché.	23
4. Perché tentare di perpetuare l'impresa?	25
4.1. Come superare gli ostacoli.	28
5. Il ciclo di vita aziendale.	30
6. Il ciclo di vita dell'organizzazione.	35
6.1. Le organizzazioni stagnanti.	37
6.2. Che cosa può fare l'impresa familiare.	39
7. Il ciclo dell'imprenditore.	42
7.1. Le capacità gestionali.	43
7.2. Lo stile di direzione.	43
7.3. Le motivazioni dell'imprenditore.	45
7.4. La posizione dell'imprenditore-dirigente.	46
8. Le necessità finanziarie.	48
9. La gestione dell'azienda e gli interessi della famiglia.	54
9.1. Sinergie tra famiglia ed azienda.	55
9.2. L'immissione in azienda di membri della famiglia.	56
9.3. L'atteggiamento del proprietario.	60
9.4. Come gestire i rapporti tra i fratelli.	60
9.5. La gestione della transizione.	62
10. La situazione economica e la posizione di mercato dell'azienda.	64
10.1. Analisi economica.	66
10.2. Gli indici della crisi attuale.	67
10.3. Gli indici di una recessione futura.	70
10.4. La posizione di mercato dell'azienda.	73
10.5. Le prospettive future.	74
10.6. La capacità competitive.	76

11. L'elaborazione del piano strategico dell'azienda.	77
11.1. La definizione del piano strategico.	79
11.3. In che modo competere.	89
12. Pianificare l'impegno familiare verso l'azienda.	94
12.1. Le riunioni di famiglia.....	95
12.2. La pianificazione strategica e il suo ordine del giorno.	97
12.3. Gli obiettivi della famiglia.	97
12.4. La dichiarazione di intenti della famiglia.....	100
12.5. Come la famiglia concepisce il suo futuro.	104
12.6. La scelta del modello.	110
12.7. Strategia aziendale e strategia familiare.	112
12.8. Le alternative aziendali.	113
12.9. La scelta finale.....	121
13. Il cambio della guardia: occasione per rinnovare gli obiettivi e la strategia aziendale.	124
13.1. L'erede e la sua crescita.	126
13.2. Il piano di formazione personale.	127
13.3. Al di là degli interessi del padre imprenditore.	128
13.4. La gestione di un centro di profitto.....	129
14. Il rispetto della cultura aziendale.	132
14.1. Pianificare a beneficio delle future generazioni.....	133
15. Un po' di dati: inquadramento del fenomeno.	138
15.1. Le misure dell'intervento in Italia.....	140
15.2. L'intervento comunitario.....	143
15.3 Alcune esperienze significative in Europa.	150
16. Conclusioni	156
17. Bibliografia.....	157
18. Indice delle figure e delle tabelle.	159

1. Introduzione.

Il sistema produttivo italiano è costituito da un numero esiguo di imprese di grandi dimensioni, da un numero limitato di imprese di medie dimensioni e dall'assoluta preponderanza di micro imprese, presso le quali è occupata la grande maggioranza degli addetti. Da rilevazioni ISTAT, riferite alla struttura delle imprese italiane dell'industria e dei servizi, risulta che il 95 per cento delle imprese non agricole italiane è definito "micro", perché costituito da imprese con meno di 10 addetti.

Facendo riferimento al solo settore industriale, tale aliquota scende all'89 per cento¹. Tali imprese sono per lo più familiari. Ciò emerge indirettamente dai dati Istat, dai quali si rileva che nel segmento dimensionale "micro" dell'intero comparto industriale, la partecipazione degli imprenditori e dei loro familiari all'attività dell'impresa supera il 50 per cento del totale degli addetti. I ricorrenti confronti internazionali, sia da parte della Commissione Europea, sia da altre istituzioni, mettono in rilievo che in Italia le micro imprese sono non solo più numerose di quelle presenti negli altri Paesi europei, ma anche, nella generalità dei casi, di dimensioni ancor più ridotte. Solamente la Grecia presenta una dimensione media per addetti inferiore a quella italiana².

Le ragioni di questa anomalia sono plurime, ma possono venir ricondotte a fattori di carattere politico, economico e geografico. Ancora un secolo e mezzo fa, l'Italia era suddivisa in un insieme di piccoli Stati ed il trasferimento delle merci tra i diversi territori, peraltro reso faticoso dalla condizione orografica, era soggetto a dazi e restrizioni. Tutto ciò ha favorito il diffondersi di un tessuto di imprese di piccole dimensioni, rivolte a mercati prevalentemente locali. Successivamente, dopo l'unificazione, la scarsa remuneratività dell'agricoltura non ha consentito di accumulare risorse sufficienti a sostenere gli investimenti necessari allo sviluppo della grande industria. Nel secondo dopoguerra infine, allorché la struttura produttiva italiana

¹ Come riportato da Istat, in *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi, 2001*

² Il fenomeno è consolidato come si può rilevare dalle risultanze di due specifiche pubblicazioni ad opera delle apposite strutture comunitarie, quali Eurostat e la Commissione Europea. Si fa riferimento sia a Eurostat, *Enterprises in Europe, Data 1987-1997*, Lussemburgo, sia ad European Commission, *Enterprise Publications (2002), SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries*, in *Observatory of European SMEs*, n. 2, Bruxelles.

ha assunto una connotazione veramente industriale, si sono rapidamente creati i presupposti perché le maggiori imprese delegassero alle imprese minori la manifattura di componenti e di semilavorati. Si è assistito pertanto ad una sorta di de-integrazione verticale, a seguito della quale le grandi aziende hanno decentrato alcune produzioni verso strutture esterne³. Tutto ciò è stato favorito dalla contenuta presenza di industrie per le quali il processo produttivo è di tipo continuo a ciclo tecnicamente obbligato, come la petrolchimica e la siderurgia, e dalla prevalenza di industrie nelle quali predomina il processo produttivo di tipo intermittente con lavorazione per reparto, che risentono in modo particolare della componente stagionale, ciclica e della moda: abbigliamento, arredamento e parte della meccanica. Questo ha determinato il sorgere di imprese, che la letteratura economica ha definito interstiziali⁴.

La giustificazione della loro diffusione deriva, in alcuni casi, dalla capacità di assumere un ruolo significativo in particolari segmenti di mercato, in altri casi discende invece dalla loro adattabilità ad assumere il ruolo di ammortizzatori degli oneri delle grandi imprese, determinate ad alleggerire la propria struttura dei costi⁵. È riconosciuto infatti che le imprese minori si caratterizzano per una notevole flessibilità, che consente loro una capacità di adattamento ai mutamenti, sia tecnici sia comportamentali. Una diversa corrente di opinione ritiene invece che le micro imprese rappresentino la naturale evoluzione della figura storica del mercante-imprenditore e della sua capacità di valorizzare e trasferire su scala industriale un tradizionale saper fare⁶. Di fatto, con la ricostruzione postbellica e la diffusione del consumismo di massa è sorta una generazione imprenditoriale capace di dar vita a nuovi segmenti produttivi con elevata capacità innovativa e una proiezione all'esportazione soprattutto nei comparti degli elettrodomestici, dei motocicli

³ La esternalizzazione di processi produttivi ha favorito la nascita di nuove imprese, le cui dimensioni sono rimaste piccole anche a causa di alcune disposizioni normative, quali le rigidità della legislazione del mercato del lavoro e leggi agevolative che prevedevano la concessione di contributi o la riduzione dei loro oneri solamente alle imprese con un numero di dipendenti inferiore a soglie predefinite. Corbetta G. (2000), *Le medie imprese*, Milano, Egea.

⁴ La teoria delle economie interstiziali è stata proposta alcuni decenni orsono da E.T. Penrose, con il volume *The theory of the growth of the firm*, tradotto in italiano con il titolo *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Milano, Angeli, 1973.

⁵ Tesi sostenuta da numerosi autori, tra i quali si può annoverare Dessy A. (2001), *Capitale di debito e sviluppo dell'impresa*, Milano, Egea.

⁶ La figura del mercante-imprenditore, la cui abilità secolare «sta nel coordinare e guidare sistemi locali complessi su direttrici commerciali di vasto respiro» viene messa in rilievo da Colli A. (2002), *I volti di Proteo: storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Torino, Bollati Boringhieri.

e, in genere, della meccanica strumentale. Negli anni Settanta ed Ottanta, in seguito alle crisi petrolifere, agli sconvolgimenti internazionali di carattere politico e monetario e forse anche all'esaurirsi della spinta propulsiva dell'organizzazione produttiva di tipo fordista, sono state soprattutto le piccole imprese di carattere familiare, per lo più agglomerate in sistemi locali, a saper rispondere con prontezza alle variazioni della domanda di fronte all'emergere prepotente della concorrenza prima esclusivamente giapponese, poi riferita all'intero contesto asiatico.

Comunque, al di là di divergenze interpretative inerenti alla formazione del sistema produttivo industriale ed alle sue modificazioni nel tempo, "l'Italia ha dimostrato, nei 150 anni della sua entità nazionale unitaria, di non avere la forza di inserirsi, se non episodicamente, in mercati a forte impegno finanziario ed a tecnologia particolarmente elevata"⁷, ma di avere la capacità di inserirsi con successo nei settori dei beni per la persona e per la casa e dei relativi beni strumentali.

I dati raccolti sistematicamente dall'Unione Italiana delle Camere di commercio denotano come ogni anno venga costituito un numero sorprendentemente elevato di nuove imprese. Pur considerando che la metodologia di rilevazione di tali dati induce a sovrastimare il fenomeno, perché il cambiamento di ragione sociale viene assimilato alla costituzione di una nuova impresa, non vi è dubbio che l'Italia sia un Paese a forte vocazione imprenditoriale. Tale vocazione è peraltro favorita dalla presenza di molte imprese in settori caratterizzati da basse barriere all'entrata in termini di investimenti necessari. Non va peraltro sottaciuto che molte micro imprese sono all'interno di distretti, che costituiscono una sorta di *unicum*, in cui una popolazione di piccole imprese contigue, specializzate per fase, opera in un contesto socialmente, culturalmente ed istituzionalmente congeniale e complementare.

Non tutte le micro imprese industriali si concentrano in tali aree ed anche all'interno delle stesse non tutte possono godere di quelle economie ambientali che compensano gli svantaggi connessi alla piccola dimensione. Tra questi, primeggiano la bassa produttività e la moderata capacità di in-

⁷ Becattini G., Bellandi M. (2002), "Forti pigmei e deboli Vatuzzi. Considerazioni sull'industria italiana, in *Economia italiana*, n.3".

novare. Ciò potrebbe rallentare la capacità di competere con le imprese di altri Paesi in un contesto di crescente integrazione dei mercati, comunemente definita globalizzazione⁸.

Da qui il monito del Governatore della Banca d'Italia, che nella Relazione annuale del 2002 ha rilevato che "... potenzialità di crescita ancora non colte sono implicite nelle piccole dimensioni delle imprese italiane. La persistenza del fenomeno ed il crescente divario rispetto agli altri Paesi europei, sia pur corretto dall'originale esperienza dei distretti industriali, indicano che diversi fattori si frappongono alla crescita delle imprese. Le conseguenze di una struttura produttiva frammentata si rinvergono nelle opportunità non sfruttate a causa di una scala produttiva sub-ottimale, nella bassa propensione all'innovazione ed alla internazionalizzazione"⁹. Il monito è stato ripetuto nella Relazione del 2003¹⁰ quando lo stesso Governatore ha asserito che "il modesto sviluppo della produttività è da riconnettere, in misura non secondaria, alla frammentazione del nostro sistema produttivo. Le imprese italiane sono piccole; le unità locali nell'industria, secondo il censimento dell'ottobre 2001, impiegano in media 6,3 addetti, un numero molto basso rispetto agli altri Paesi europei e alle altre economie industriali... Analisi del Servizio Studi sull'economia dei Paesi europei rivelano una stretta dipendenza dello sviluppo della produttività dalla dimensione dell'impresa; nei settori a più alto contenuto tecnologico la grande dimensione risulta determinante".

La crescita auspicata non potrà essere esclusivamente quantitativa e limitarsi pertanto al fatturato ed al capitale di rischio, ma dovrà essere soprattutto qualitativa, e dovrà concernere il miglioramento del management, la diversificazione ed il potenziamento delle strutture e l'adozione di principi strategici. Secondo la letteratura aziendalistica infatti non ci si può impegnare in un processo di crescita di lungo periodo se non si possiedono alcune specifiche caratteristiche quali:

- la capacità di concepire un obiettivo di lungo termine per l'azienda;

⁸ Con il termine globalizzazione usualmente si definisce la crescente interdipendenza ed integrazione economica tra i diversi Paesi attraverso l'aumento del volume e delle varietà di transazione di capitali, beni e servizi ed attraverso la più rapida ed ampia diffusione della tecnologia.

⁹ Banca d'Italia (2001), *Assemblea generale ordinaria dei Partecipanti*, Considerazioni finali del Governatore.

¹⁰ Banca d'Italia (2002), *Assemblea generale ordinaria dei Partecipanti*, Considerazioni finali del Governatore.

- il desiderio di ampliare la formazione e l'esperienza;
- la volontà di distribuire proprietà, profitto ed autorità;
- la capacità di operare un distinguo tra sé stessi e la propria impresa¹¹.

L'euro ed il fenomeno della globalizzazione dei mercati stanno radicalmente modificando lo scenario in cui operava una miriade di imprese e la realizzazione del mercato unico europeo può costituire una grande opportunità, ma anche un mezzo di "selezione naturale" per le imprese che non riusciranno ad adeguarsi ai mutamenti in atto. In questo scenario, di per sé sufficiente a creare presupposti – di crisi per alcuni e di successo per altri – s'inseriscono i problemi di passaggio generazionale per le imprese familiari.

Il fenomeno, significativo in tutta Europa, sta assumendo una particolare rilevanza dimensionale in Italia. L'espansione economica degli anni Sessanta e Settanta ha favorito infatti la diffusione dell'imprenditorialità. Facendo riferimento ai dati Unioncamere è stato stimato che – delle oltre 200 mila imprese sorte in tali anni e tuttora operanti – solamente il 20 per cento abbiano assunto la forma giuridica di società di capitale: esiste quindi un rilevantissimo numero di imprese di persone con una anzianità di circa 40 anni – e pertanto condotte da imprenditori ultra sessantacinquenni – che potrebbero trovarsi sul punto di dover decidere sulle modalità di un passaggio generazionale. Ora, anche i sistemi locali operanti nell'ambito dei beni tradizionali del "made in Italy" – meccanica, tessile ed abbigliamento, pelli e cuoio, legno ed arredamento, materie plastiche – appaiono in difficoltà per l'aggressiva concorrenza dei Paesi industriali emergenti, soprattutto da parte della Cina¹². Di fatto anche i distretti industriali più evoluti e meglio organizzati devono trovare ora soluzioni adeguate in grado di far fronte ai problemi insorti. Si tratta in primo luogo di procedere al superamento delle conseguenze della rapida apertura dei mercati, che ha posto anche le imprese italiane operanti in settori giudicati "protetti od esclusivi" in diretta concorrenza con i Paesi emergenti, caratterizzati da costi di produzione incompatibili con quelli italiani e da livelli qualitativi inaspettatamente elevati.

¹¹ Tali principi sembrano avere una valenza consolidata universale essendo stati enunciati già nei lontani anni Ottanta da Park J. (1989) in "Journal of Small Business Management", October.

¹² La concorrenza cinese sta divenendo sempre più agguerrita perché non si limita a competere con i nostri prodotti in termini di prezzo ed a fabbricare in Cina manufatti in *joint ventures* con imprese italiane, ma recentemente imprese cinesi produttrici di elettrodomestici sono giunte ad acquistare impianti industriali italiani per favorire la diffusione dei loro prodotti e dei loro marchi.

Si deve procedere con la necessità di riorganizzare la struttura dei rapporti fra le imprese locali allo scopo di dare maggiore incisività alla presenza delle imprese minori sui mercati mondiali ed è opportuno proseguire ulteriormente con la ricerca di qualità specifiche dei prodotti e la loro certificazione. Il tutto andrebbe inserito in un contesto di relazioni diverse nell'ambito delle filiere produttive in grado di ricostituire una integrazione verticale della produzione sì da superare i limiti angusti delle piccole dimensioni organizzative.

L'intero processo comporta la necessità di un diverso approccio alle problematiche emergenti da parte della classe imprenditoriale e ciò presuppone un sua crescita culturale. Quanto auspicato può avvenire dando luogo ad un passaggio generazionale e/o alla cooptazione di adeguate leve manageriali.

2. Le imprese familiari: caratteristiche fondamentali.

La letteratura economica definisce "familiare" l'impresa nella quale il capitale sociale e le decisioni fondamentali di gestione risultano controllate da poche persone collegate tra loro da vincoli di parentela. Il vincolo riguarda la stretta affinità, o la solida alleanza¹³: le risultanze empiriche denotano che, in termini generali, solamente un terzo delle imprese familiari sopravvive alla seconda generazione ed ancor più esiguo è il numero di quelle che vanno oltre. Le imprese familiari rappresentano nella nostra realtà economica un modello operativo che incarna i caratteri tipici della cultura imprenditoriale italiana, vale a dire capacità creativa, forza di volontà, determinazione, voglia di emergere e individualismo.

Sovente, il fondatore dell'impresa vive comprensibilmente l'azienda come una cosa personale, che si basa sulle sue capacità creative e sui suoi sacrifici. È proprio da queste premesse che sovente nasce quell'atteggiamento contraddittorio del titolare che, da una parte, è consapevole della necessità di adeguamento a cicli evolutivi della sua impresa e della sua vita e, dall'altra, è restio a lasciare il comando alle nuove generazioni. Nella gene-

¹³ Concetto ribadito in Demattè C., Corbetta G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo.

ralità dei casi, gli imprenditori di prima generazione hanno costruito la loro attività seguendo l'intuito, piuttosto che programmando lo sviluppo degli affari, sostenuti in ciò da una consistente propensione al rischio. L'esperienza acquisita nella propria azienda non è d'altronde riscontrabile in chi non abbia fatto lo stesso tipo di percorso. Avendo vissuto l'azienda in prima persona, si ritiene che il governo della stessa possa avvenire solamente accentrando in sé stessi tutte le decisioni (sistema paternalistico). Il passaggio delle consegne diviene pertanto difficoltoso da gestire proprio perché non esiste una figura alternativa che possieda le medesime "valenze storiche" e sia ritenuta in grado di assumere le responsabilità che, da sempre, sono spettate unicamente al fondatore.

L'imprenditore, che si trova ad affrontare il primo passaggio generazionale, si trova così di fronte ad ostacoli, sia di ordine pratico, sia di carattere psicologico. Il futuro delle imprese di famiglia è pertanto legato alla disponibilità dei loro titolari di favorire l'organizzazione interna verso un "sistema azienda", in cui varie figure professionali, eredi della famiglia e/o persone esterne, si occupino specificamente di singole aree decisionali, coordinate da un manager – o da un imprenditore manager di nuova generazione – anziché da un "imprenditore padrone". La soluzione del problema diviene particolarmente difficoltosa ove l'impresa sia divenuta, per il piccolo imprenditore, una sorta di strumento per difendere e promuovere la famiglia, perché in questo caso manca alla radice il concetto di separazione e di indipendenza aziendale. Al contrario, non mancano, neppure in Italia, esempi di famiglie proprietarie che hanno saputo dare continuità alle loro imprese con scelte tempestive ed opportune.

Infatti – anche se nell'accezione più comune del termine, il concetto di impresa familiare viene generalmente inteso come una struttura di piccole dimensioni, sorta per merito della capacità creativa, della determinazione e della voglia di emergere di una singola persona, coadiuvata poi dal nucleo familiare più o meno esteso – si rileva addirittura la presenza di "dinastie" imprenditoriali, in molti settori produttivi, che controllano strutture societarie addirittura quotate in Borsa.

Il profondo mutamento in atto sui mercati ed i diversi fattori di competitività richiedono risposte nuove dalle imprese ed il ricambio generazio-

nale può costituire un'opportunità per modernizzare la gestione aziendale. La transizione non deve essere necessariamente traumatica e, anzi, se adeguatamente preparata, può essere vissuta come un momento in cui l'azienda si sviluppa con rinnovato vigore ed il proprietario vede perpetuarsi i risultati del lavoro di una vita. Del problema si era occupata con lungimiranza, nella prima parte degli anni Novanta, anche la Banca d'Italia che, attraverso i Nuclei regionali per la ricerca economica ha condotto una penetrante indagine sul campo. Uno degli aspetti più interessanti di tale indagine concerneva gli intermediari della riallocazione proprietaria e mirava a conoscere a chi erano solite rivolgersi le imprese nei momenti particolarmente delicati della vita aziendale. Da questa indagine emergeva il ruolo fondamentale svolto in tali circostanze dalle banche e dai commercialisti¹⁴.

2.1 Il processo di transizione. La problematica.

La successione generazionale per un imprenditore comporta alcune indispensabili necessità, come ad esempio, avvalersi di professionalità che concernono il diritto civile, commerciale e tributario oltre l'economia aziendale. Si parla spesso di "iniezioni di managerialità" concetto che esprime l'esigenza di sviluppare la propria impresa secondo maggiori capacità gestionali, accanto all'indispensabile cultura del "saper fare".

Nel processo di successione è anzitutto necessario cercare di introdurre elementi di razionalità decisionale, separando in primo luogo la realtà aziendale da quella familiare pur cercando di procedere nel rispetto dei valori e delle attese di quest'ultima.

Se l'obiettivo principale della successione è la continuità dell'impresa, è necessario attuare un processo di pianificazione che aiuti l'imprenditore ed i suoi familiari a razionalizzare il futuro che gli stessi desiderano per se stessi e per l'impresa, attraverso una serie di interventi da attuarsi progressivamente sulle due realtà distinte, i cui aspetti però si intrecciano e condizionano reciprocamente. Non pianificare può significare dover affrontare lo sviluppo dell'impresa senza adeguati strumenti di gestione e con addirittura

¹⁴ Capra L., D'Amico N., Ferri G., Pesaresi N. (1994), *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Gli intermediari della riallocazione proprietaria in Italia*, Bologna, Il Mulino.

l'eventualità di dover affrontare e gestire conflitti d'interesse tra i familiari, tensioni ed inefficienze organizzative aziendali, maggiori costi e contingenti scarsità di risorse finanziarie, che potrebbero seriamente compromettere la continuità dell'impresa proprio al momento della necessità della successione.

La pianificazione invece, pur non eliminando del tutto i rischi di un insuccesso, consente almeno di sostituire ad uno scenario incerto una serie di decisioni ed azioni concrete e di affrontare l'accadimento "successione dell'impresa" con lo stesso modello di pianificazione strategica utilizzato per affrontare e gestire gli altri accadimenti aziendali. La estremamente variegata tipologia di imprese familiari sottintende un ventaglio altrettanto esteso di soluzioni adottabili per una efficace successione generazionale. Diverse sono le ipotesi operative cui si può utilmente fare ricorso, secondo una gamma che, partendo da quelle relativamente semplici – scissione, usufrutto, affitto con successiva cessione o conferimento – perviene a quelle estremamente sofisticate, quali ad esempio *holding*, *trust*, *family buy out* e patti di sindacato¹⁵. L'elemento comune a tutti tali strumenti consiste però nella necessità della pianificazione della successione attraverso configurazioni di percorsi coerenti ed interconnessi, che riguardano sia l'impresa, sia

¹⁵ Con la scissione possono venir costituite, per divisione del nucleo originario, due o più società completamente indipendenti sia per quanto riguarda il patrimonio, sia la compagine sociale. Concedere in usufrutto un'azienda comporta il cederne il diritto reale di godimento, consentendo all'usufruttuario di esercitare, sotto la ditta che la contraddistingue, un'attività produttiva (art. 2555 Cod. civ.). Con l'affitto di azienda il genitore cede ai propri figli il diritto di godimento della stessa (non la proprietà) per il periodo di contratto, in vista di un graduale e successivo trasferimento definitivo mediante cessione o conferimento. La cessione può essere onerosa o gratuita (donazione). Con il conferimento il conferente apporta la propria azienda in una società già esistente del figlio (o in corso di costituzione) ricevendo in cambio una partecipazione al capitale di tale società (conferitaria). Holding richiama il concetto di gruppo, che la giurisprudenza identifica come pluralità di soggetti che, pur mantenendo la piena autonomia sotto il profilo giuridico, sono però sottoposti ad una unitaria direzione aziendale diretta a perseguire un interesse economico. Il gruppo d'impresa ha pertanto una valenza meramente economica, che si evidenzia nella unitaria direzione aziendale e che si materializza tramite il possesso di quote azionarie delle società del gruppo da parte della capogruppo o holding. Il termine trust identifica un contratto nel quale uno o più soggetti, denominati *trustees*, detengono la proprietà di un determinato patrimonio, soggiacendo al vincolo di destinare i beni che lo compongono ed i frutti da essi prodotti a favore di determinati soggetti, denominati beneficiari. Mediante il ricorso al trust, il costituente (*settlor*) conferisce una parte del proprio patrimonio ad un altro soggetto giuridico (*trustee*) nell'interesse di un ben identificato beneficiario oppure per un fine specifico. Con il *family buy out* alcuni familiari, soci di minoranza, rilevano partecipazioni significative possedute da altri membri della famiglia non interessati all'impresa. Usualmente viene costituita una società ad hoc (*new company*) per l'acquisizione delle quote di coloro i quali intendono smobilizzare. L'operazione di *family buy out* comporta un aumento del peso dei mezzi finanziari dei terzi ed un indebitamento. Gli effetti di questo andranno soppesati alla luce degli utili attesi, che dovrebbero essere in misura tale da garantire il pagamento degli interessi passivi derivanti dall'indebitamento e, a scadenza, la restituzione del finanziamento ricevuto. Andrà pertanto soppesato l'effetto positivo, com'è noto, della leva finanziaria. Questo termine designa tecnicamente gli effetti del grado d'indebitamento dell'azienda il cui mantenimento ad un livello giudicato ottimale, rispetto alle condizioni dell'azienda, consente di massimizzare la redditività. L'effetto leva indica che la crescita dell'azienda può essere convenientemente finanziata con l'indebitamento fino a quando il tasso di remunerazione del capitale investito è maggiore del tasso d'interesse pagato per accedere al capitale di credito. I patti di sindacato possono concernere modalità dell'esercizio del voto in assemblea, criteri per la designazione delle cariche sociali, modalità della cessione delle azioni, impegno di consultazione preventiva ed altro ancora.

la famiglia.

Ciò anche perché, in termini generali, appare mutata anche la finalità educativa della famiglia, che non sembra avere più come scopo principale la trasmissione dei valori tradizionali, ma piuttosto la realizzazione delle aspettative individuali di ciascuno dei figli. In altri termini, pur partendo dalla consapevolezza che la successione dell'impresa familiare è influenzata da una infinità di variabili e che si tratta di un processo lungo, complesso e non standardizzabile, è comunque indispensabile tracciare delle linee guida utili a diagnosticare i problemi, formulare possibili alternative, scegliere quella meglio rispondente alle specifiche necessità e pianificare gli interventi necessari per realizzarla, coinvolgendo tutte le risorse umane e materiali necessarie. In tale ottica, è opportuno che la pianificazione non si sviluppi lungo un unico ed immutabile obiettivo da perseguire, ma è preferibile che sia in grado di adattarsi e ridefinirsi alla luce degli avvenimenti che via via si manifestano.

Il processo di pianificazione dovrebbe pertanto delineare il quadro di riferimento futuro per la famiglia e per l'impresa ed essere nel contempo sufficientemente flessibile da sopportare gli eventuali successivi adattamenti che dovessero rendersi necessari in corso d'opera¹⁶. Quello fiscale è certamente uno degli aspetti significativi del problema, ma certamente non il più importante. Ciò nondimeno il ruolo del "commercialista", in quanto fiduciario dell'imprenditore, e pertanto conoscitore della realtà familiare ed aziendale, è determinante. Nella fattispecie il suo ruolo può risultare ancor più costruttivo ove il professionista operi di concerto con la banca di riferimento dell'impresa. Gli sportelli bancari sono stati sistematicamente un punto di riferimento per le imprese familiari, ne hanno sovente sostenuto lo sviluppo e la crescita fornendo loro mezzi ed assistenza consulenziale. In relazione ai cambiamenti in corso, anche tale rapporto potrebbe subire delle modificazioni ed assumere un carattere più formale, tuttavia è opportuno che ciò avvenga con la dovuta gradualità e con la necessaria preparazione. Ciò anche perché nel nostro Paese non vi è ancora una tradizione evoluta di *merchant banking*, ossia non vi sono ancora, per le piccole imprese, istituzioni

¹⁶ Invero, il termine pianificazione non è appropriato, perché si tratta di definire una metodologia in grado di organizzare e gestire il processo di pianificazione.

finanziarie che, motivate imprenditorialmente, svolgano un ruolo effettivo di partecipazione alla gestione finanziaria dell'impresa senza obiettivi speculativi di breve periodo. Le mutate condizioni di mercato stanno togliendo smalto al sistema produttivo italiano, che sembra incapace di competere adeguatamente agli altri sistemi per la bassa propensione all'innovazione anche a causa della inadeguata scala produttiva¹⁷. La dura realtà delle cifre stimola l'avvio di iniziative suscettibili di fornire una prima risposta al mutato quadro di riferimento. Alcune Associazioni industriali territoriali hanno varato iniziative atte a migliorare le strutture organizzative delle imprese associate ed a creare i presupposti per favorire un possibile ricambio generazionale ai vertici di molte imprese familiari¹⁸. Anche le strutture creditizie si sono date carico da tempo del problema attraverso opere di sensibilizzazione svolte congiuntamente con Centri universitari¹⁹.

2.2. Perché l'impresa familiare non dura?

Occorre subito sgombrare da ogni dubbio la discussione: per ogni tipo d'impresa — sia essa familiare o meno — risulta difficile durare per un lungo periodo di tempo e il problema non ha carattere unicamente italiano. Ad esempio, particolarmente significativa, da questo punto di vista, risulta l'analisi delle 500 maggiori imprese americane riportate nella famosa graduatoria di Fortune e la loro evoluzione nel tempo: dal 1955 ad oggi solo 188 imprese sono rimaste presenti in questa graduatoria mantenendo uno status di imprese autonome. Più del 60% di queste imprese sono state o vendute, o comunque sono cadute nella sfera di controllo di qualche altra impresa, o hanno assistito, nel corso degli ultimi trent'anni, ad un ridimensionamento significativo del loro fatturato. Molte sono le cause di questo fatto,

¹⁷ Si è dell'avviso che l'opinione del futurologo Jeremy Rifkin, secondo il quale il modello italiano della piccola dimensione d'impresa rappresenterebbe lo schema vincente, destinato ad affermarsi con la rivoluzione tecnologica che deriverà dalla riqualificazione delle fonti energetiche a favore dell'idrogeno, sia da riferirsi ad una prospettiva di medio lungo termine pertanto, l'ipotesi previsiva, pur auspicabile, presenta connotati di rilevante incertezza.

¹⁸ Particolarmente attive le Associazioni Industriali del Veneto che, a causa della numerosità delle imprese interessate al passaggio generazionale nell'arco di un quinquennio — stimato in 118 mila unità su 444 mila piccole medie imprese aventi sede nel Veneto — ha varato numerose iniziative con Centri universitari locali.

¹⁹ Demattè e Corbetta nell'opera già citata e pubblicata a cura del Mediocredito Lombardo nel 1993, si sono avvalsi di contributi di numerosi ricercatori dell'Università Bocconi.

il mondo dell'economia è in continuo mutamento: cambiano i mercati e le tecnologie si sviluppano, facendo in tal modo venir meno il bisogno di molti prodotti e di molti servizi. I fornitori e gli acquirenti tendono a cambiare le "regole del gioco" e la concorrenza è svelta ad imitare le strategie che si sono dimostrate vincenti. Tutti questi cambiamenti possono prendere ogni azienda alla sprovvista, determinando una diminuzione del suo fatturato e dei suoi profitti. Può anche capitare che un acquirente esterno sia disposto a pagare per l'azienda più del suo valore; in questi casi i proprietari generalmente non sanno resistere alla tentazione di fare un buon guadagno e vendono la loro azienda.

Ad ogni buon conto le imprese familiari devono affrontare tutta una serie di difficoltà ulteriori rispetto a quelle comuni a tutte le aziende. Molte imprese familiari sono caratterizzate dal fatto di essere imprese di piccole dimensioni non quotate in borsa. Non possono contare, dunque, né sulle disponibilità finanziarie né sulle competenze professionali delle aziende maggiori.

In seconda linea va poi rammentato il fatto che molte imprese familiari trovano un ostacolo insormontabile proprio nella famiglia. Man mano che il tempo passa, aumentano le pretese economiche della famiglia ed i proprietari sono tentati di sfruttare i redditi dell'azienda per le necessità familiari piuttosto che reinvestirli per promuovere lo sviluppo dell'impresa. L'inflessibilità dell'economia tende, inoltre, ad accentuare tutta una serie di tensioni caratteristicamente familiari, quali la rivalità tra fratelli o la competizione tra le generazioni. Tutta una serie di fenomeni emotivi, quali l'orgoglio e la gelosia, tendono a surriscaldarsi là dove la sfera familiare e quella lavorativa s'intrecciano. Il desiderio, peraltro naturale, di un figlio di farsi una vita indipendente da quella dei propri genitori può mandare all'aria ogni programma di successione. Si tratta, in generale, di problemi di natura affettiva ed emotiva che mettono a dura prova tutti coloro che vi si trovano coinvolti.

Ne risulta che molte famiglie rinunciano a risolvere il problema della successione perché si rendono conto che si potrebbe mettere in crisi la stessa unità della famiglia. Uno studio del Wharton Entrepreneurial Center — evidenza che il 35% delle aziende vendute aveva dei problemi o di natura

manageriale o di successione — conferma questa analisi.

Esiste un'ulteriore causa cui imputare i fallimenti dei tentativi di successione e si tratta, per di più, di una causa di gran lunga più rilevante di quelle sin qui prese in considerazione: molti titolari di imprese familiari non dispongono di un chiaro quadro di riferimento atto ad inquadrare il futuro della propria azienda. Finiscono così con non avvalersi di tutta una serie di strumenti analitici moderni suscettibili di metterli in grado di superare le sfide provenienti dal mercato e dall'ambito familiare.

Il più cruciale di questi strumenti è rappresentato da un piano per guidare sia l'azienda che la famiglia. Un tale piano può aiutare l'imprenditore a concentrarsi sull'impresa e, in particolare, sulle necessità di reinvestire per dar vita a nuove strategie in grado di rivitalizzare l'azienda e di promuoverne una nuova crescita. Queste necessità — con lo stabilizzarsi dell'azienda e con l'aumentare delle pretese economiche della famiglia — tendono ad essere ignorate. È invece di cruciale importanza che gli imprenditori e le loro famiglie sappiano valutare i bisogni dell'impresa e sappiano affrontarli; di solito un piano adeguato è uno strumento particolarmente utile in questo senso. È, peraltro, inevitabile che la sua elaborazione porti a far emergere i bisogni propri della famiglia e dei suoi membri. Sarà quindi giocoforza individuare e pianificare anche gli obiettivi familiari.

Non va, peraltro, sottovalutato il fatto che ogni tentativo di pianificazione — formale o informale — mina il potere del titolare dell'impresa. Molti considerano i piani come tante camicie di forza che bloccano le ragioni istintive di sopravvivenza e limitano la flessibilità dell'impresa. La natura stessa del processo d'elaborazione del piano, inoltre, costringe il piccolo imprenditore a condividere le sue decisioni con altri, fornendo loro informazioni che rappresentano una fonte di potere che, generalmente, egli preferisce riservare esclusivamente a sé. Alcuni imprenditori, inoltre, sono contrari ad ogni tipo di pianificazione perché convinti che il futuro sia tanto carico di incertezze da rendere inutile ogni sforzo in tal senso. Questi imprenditori sono, tra l'altro, preoccupati dai rapidi cambiamenti dei mercati, dalla sempre minor prevedibilità dell'economia, nonché dal fatto che i loro figli generalmente non hanno idee sufficientemente chiare sulla carriera che intendono intraprendere.

Ma, con tutta probabilità, la più grande resistenza deriva dal cambiamento connesso a ogni attività di pianificazione. E il cambiamento — per i compromessi che implica — comporta una serie di dilemmi pressoché insolubili. Ad esempio, per soddisfare una domanda del mercato per un nuovo prodotto può dimostrarsi necessario dirottare risorse da un'attività già consolidata (che offre un reddito garantito) per impiegarle in attività di natura sperimentale (ed il cui profitto è ancora sconosciuto). Per non parlare del fatto che imbarcarsi in concrete azioni che implicano dei cambiamenti costringe gli imprenditori proprietari a dedicare sempre più tempo ad attività che conoscono poco (e in cui, con tutta probabilità, sono meno bravi). Da ultimo, va notato che la realizzazione dei cambiamenti suggeriti da una razionale attività di pianificazione molto spesso si traducono nella necessità di concentrare tutte le attività nella produzione di beni e/o servizi specifici per una clientela ben definita di mercati delimitati; in questo modo, però, si finisce con lo scontrarsi con uno dei principi base della filosofia di tante piccole imprese nei loro primi anni di vita, e cioè che essa dovrebbe essere "pronta a soddisfare qualsiasi richiesta di qualsivoglia cliente".

2.3. L'importanza della pianificazione.

Nonostante tutto ciò resta il fatto che la pianificazione aumenta la possibilità di scelta e le occasioni a disposizione dell'impresa. Permette, ad esempio, agli imprenditori d'anticipare tutta una serie di opportunità in modo da procurare per tempo le risorse necessarie e d'attivare in anticipo i contatti opportuni. L'attività di pianificazione, inoltre, produce una serie di informazioni originali e rilevanti. Le indagini che ogni attività di pianificazione presuppone evidenziano dati e notizie spesso illuminanti relativi all'azienda stessa ed al mondo in cui opera. In mancanza di queste indagini non ci si potrebbe addirittura render conto dell'esistenza di una serie di alternative e, di conseguenza, evidentemente non ci si pone nemmeno il problema di come perseguirle concretamente.

L'elaborazione di una qualsivoglia pianificazione implica che delle domande ben specifiche vengano poste ai membri della famiglia ed ai dirigenti

chiave dell'impresa. Il semplice fatto di porre queste domande ha già di per sé una serie di effetti positivi: non solo favorisce lo svilupparsi di nuove idee, ma promuove la formazione di una percezione comune e condivisa dei bisogni dell'azienda e dei vantaggi e svantaggi che ogni scelta strategica comporta. Questo aumenta la capacità dell'azienda d'accettare i cambiamenti necessari, quali possono essere la decisione d'entrare in un nuovo mercato o di rivedere l'attuale metodo di produzione. Tutto questo aumenta, inoltre, anche la capacità di tutti di realizzare i cambiamenti necessari. È molto più facile che i dirigenti ed i vari membri della famiglia riescano a realizzare concretamente i cambiamenti necessari se hanno ben compreso le problematiche che stanno alla loro base. Questa condivisione delle decisioni sviluppa un senso d'impegno a raggiungere i risultati e favorisce una notevole motivazione ed un senso di compartecipazione sia fra i membri della famiglia che fra i dipendenti, per lo meno quelli più direttamente impegnati nei cambiamenti.

Questo processo, se formalmente attuato fino in fondo, si traduce in una serie di piani scritti che riguardano sia l'impresa che la famiglia. Peraltro, il vero valore del piano non è certo rappresentato da questi documenti cartacei ma piuttosto dall'attività mentale cui non può fare a meno di dar luogo. L'attività di pianificazione, inoltre, aumenta le probabilità che i vari attori coinvolti nella vicenda si muovano tutti nella stessa direzione piuttosto che in tante direzioni diverse. Il che aumenterebbe le probabilità di successo. E' evidente che alcune imprese possono riuscire a sopravvivere senza tutte queste innovazioni e senza doversi imbarcare in alcuna attività di pianificazione: queste imprese sono riuscite a sopravvivere semplicemente perché operavano in mercati in cui, in qualche modo, non esisteva vera concorrenza o perché accettavano di compiere sforzi spropositati.

Resta il fatto che un approccio di questo tipo fa troppo conto sulla fortuna e la fortuna sarà sempre meno casuale in futuro. Ad esempio, tutta una serie di nuove tecnologie, quali quelle che si stanno sviluppando nel campo delle telecomunicazioni, della biochimica e dell'elaborazione elettronica dei dati stanno rapidamente cambiando molti metodi tradizionali di produrre, di vendere e di distribuire i prodotti. Si aggiunga il fatto che tutta una serie di confini tradizionali tra i vari settori dell'economia stanno cadendo

do, rendendo in questo modo la concorrenza ancora più marcata: le aziende telefoniche entrano nel mercato dei computer ed i produttori di bevande in quello delle patatine.

Il risultato più rimarchevole di tutti questi fenomeni è rappresentato dal fatto che il ciclo di vita del prodotto e dell'azienda si trova ad essere pesantemente ridotto. Tali cicli di vita — che non sono altro che il risultato della legge della domanda e dell'offerta — una volta arrivavano a durare anche più di 60 anni, ma in certi settori della così detta high technology questi cicli di vita sono ancora più corti. Tutto questo significa che i cambiamenti di mercato di certi settori industriali oggi si susseguono molto più rapidamente che in passato. La capacità di adeguarsi a questi cambiamenti — in modo da rivitalizzare o rinnovare un'azienda ogni volta che una variazione di ciclo la mette in crisi — è funzione dei processi mentali attivati dall'elaborazione di piani strategici e dalla loro gestione.

2.4. Pensiero e pianificazione strategici.

Il processo d'elaborazione di un piano strategico che proponiamo, si basa su alcune semplici verità di fondo:

1. l'impresa destinata ad aver successo in futuro sarà diversa da quella che ha primeggiato nel passato;
2. già oggi stanno maturando i semi che determineranno le caratteristiche del mondo di domani;
3. le azioni messe in opera oggi influenzeranno la realtà del domani.

Gli imprenditori, per poter tenere dei comportamenti che realmente si ispirino a questi semplici principi, devono porsi senza interruzione tutta una serie di domande. Si tratta d'elaborare una specie di calendario che preveda delle rilevazioni sistematiche a scadenze predeterminate in modo che risulti più facile tenere sotto controllo sia il futuro dell'azienda che quello della famiglia. È, peraltro, evidente, che pressoché la quasi totalità delle domande di natura più generale che ci si deve porre nell'elaborare un qualsiasi piano vengono a riguardare sia l'ambito familiare che quello dell'azienda. Il che, del resto, significa che è indispensabile coinvolgere nell'attività d'elabora-

zione del piano — attività che significa, in buona sostanza, saper trovare delle risposte a una serie di domande critiche — sia i membri della famiglia che i dirigenti più significativi dell'azienda. Questo fatto è la conseguenza diretta di una quarta semplice verità: si tratta del fatto che tutta una serie di variabili proprie dell'ambito familiare influenzano in maniera critica le scelte che stanno alla base di una qualunque strategia aziendale.

Alcuni potranno non condividere la nostra affermazione secondo la quale la famiglia deve venir coinvolta nel processo d'elaborazione delle scelte strategiche. In verità è opinione abbastanza diffusa che, se ci si concentrasse esclusivamente sull'azienda tralasciando la famiglia, molti problemi caratteristici dell'impresa familiare si risolverebbero da soli. Questa concezione non è certo priva di giustificazioni. Del resto, se si tende a sviluppare l'azienda senza prendere in considerazione adeguatamente la famiglia, si corre il rischio di sottovalutare tutta una serie di problemi e di opportunità potenziali. I membri della famiglia rappresentano uno dei punti di forza più rilevanti dell'azienda. Ignorarli conduce inevitabilmente ad indebolire l'azienda stessa. Non tenere nel giusto conto gli interessi della famiglia può determinare un minor impegno nei confronti dell'impresa da parte di certi membri della famiglia.

Elaborare dei piani che prendano in considerazione anche l'ambito familiare garantisce che anche gli interessi dei singoli membri della famiglia siano tenuti nel giusto conto insieme a quelli dell'azienda. Piani di questa fattura possono prendere l'abbrivio semplicemente facendo sì che i genitori chiedano ai propri figli, innanzi tutto, se intendono lavorare nell'azienda e, in seconda battuta, quale funzione amerebbero svolgere. Questi piani, peraltro, possono essere condotti a livelli sempre più specifici di dettaglio sino ad arrivare a prevedere un vero e proprio modello di suddivisione dell'eredità in modo che gli interessi di tutti i figli trovino un qualche accomodamento. In questo modo il processo di pianificazione evidenzia e fa prendere coscienza, sia alla famiglia che all'impresa, quali siano i problemi cruciali. Non è da escludere che questa presa di coscienza, per così dire, "rinfreschi" le iniziative della famiglia e, di conseguenza, rivitalizzi la stessa azienda. Le domande di fondo rilevanti sia per la famiglia che per l'azienda e che necessitano di una risposta, se si intende elaborare una qualche forma di pia-

nificazione, sono:

- 1) quali sono le forze che, allo stato attuale delle cose, condizionano la nostra azienda ed il modo di essere della nostra famiglia?
- 2) in che modo tali forze esercitano la loro influenza sulla nostra azienda, sui suoi risultati e sul suo comportamento?
- 3) quali sono state sin qui le ragioni del nostro successo?
- 4) quali sono le condizioni che determineranno il successo in futuro?
- 5) quali corsi di azione alternativi potremmo prendere in considerazione?
- 6) possiamo imparare qualche cosa — e se sì che cosa — dalle esperienze fatte da altre famiglie e da altre aziende simili alla nostra?
- 7) in che modo dobbiamo darci da fare per avere successo in futuro? Dobbiamo fare conto solo sulle nostre forze?
- 8) Dobbiamo tentare di superare i nostri punti deboli?
- 9) Dobbiamo sfruttare a fondo le nostre risorse?
- 10) Dobbiamo prendere le occasioni che ci si presentano?
- 11) Dobbiamo accettare le sfide?
- 12) Dobbiamo perseguire le nostre motivazioni, i nostri valori e i nostri obiettivi sino in fondo?
- 13) in che modo dobbiamo preparare i dirigenti di domani?

In buona sostanza, questi sono i vari tipi di piano che saranno presi in considerazione e che risultano indispensabili per la sopravvivenza della famiglia attraverso le generazioni:

- 1) piano relativo al coinvolgimento della famiglia nell'azienda:
 - a. allo scopo di familiarizzare la famiglia con l'azienda e per insegnarle a riconoscerne i problemi;
 - b. per promuovere i valori imprenditoriali, quelli del risparmio e del rischio e per evidenziare quanto sia importante per la famiglia che l'impresa abbia successo;
 - c. per favorire il coinvolgimento della famiglia nell'azienda e l'impegno della famiglia verso il futuro dell'azienda;
 - d. per formare i futuri leader della famiglia;
 - e. per trasferire la leadership da una generazione ad un'altra;
- 2) piano strategico aziendale:

- a. allo scopo d'avere un'idea chiara di come l'azienda stia realmente andando, di quali obiettivi stia realmente perseguendo e come li stia perseguendo;
 - b. per evidenziare le credenze di fondo inesprese su cui, più o meno consapevolmente, si basa la politica dell'azienda in modo che sia possibile valutarle scientemente e che sia possibile tenere sotto controllo il loro grado di realizzazione;
 - c. per evidenziare i valori di base di quei titolari dell'azienda e/o di quei dirigenti che sono in grado d'esercitare un'influenza significativa sulla politica dell'azienda;
- 3) piano strategico familiare:
- a. per formalizzare l'impegno della famiglia a far durare l'azienda anche per la generazione seguente;
 - b. allo scopo d'elaborare una concezione condivisa di come la famiglia e l'azienda dovranno collaborare reciprocamente;
 - c. per proporre degli strumenti atti ad incoraggiare il coinvolgimento e l'assunzione diretta di responsabilità da parte della famiglia;
 - d. per identificare gli obiettivi necessari a rendere operativo il piano;
- 4) piano per la suddivisione dell'eredità:
- a. tale piano dovrebbe garantire una base di sicurezza al titolare e a sua moglie;
 - b. per risolvere il problema relativo a chi spetterà la proprietà dell'azienda con i connessi oneri finanziari;
 - c. per decidere chi gestirà il processo d'elaborazione delle decisioni;
 - d. per garantire a coloro che abbandonano l'azienda la possibilità di continuare ad esprimere la propria personalità;
- 5) piano per la preparazione di nuovi dirigenti in grado di succedere a quelli attuali:
- a. per formare chi dovrà — sia che si tratti di un singolo individuo o di un gruppo - rilevare la gestione dell'azienda;
 - b. per garantirsi che i futuri dirigenti siano in grado di rivitalizzare l'azienda e di promuoverla;
 - c. per garantire ai futuri titolari occasioni di mostrare che cosa valgono;
 - d. per poter giudicare le capacità dei futuri dirigenti.

Si può essere portati a credere che per realizzare tutti questi piani sia necessario uno sforzo sovrumano: resta comunque il fatto che se si intende rimanere in auge sul mercato, è indispensabile una pianificazione minuziosa. Occorre formare gli imprenditori e fare in modo che tale pianificazione venga vista come una parte integrante del processo manageriale e, quindi, è considerato un usuale impegno di lavoro, al pari dei budget e delle revisioni periodiche.

3. Chi riesce a sopravvivere e perché.

La pianificazione non è, ovviamente, l'unico mezzo atto a garantire la continuità dell'impresa. È anche di cruciale importanza il modo in cui i piani vengono concretamente realizzati.

Le caratteristiche comuni alle imprese che hanno assicurato la loro continuità sono sostanzialmente tre:

1) Potare l'albero genealogico. Le imprese che riescono a resistere alla tentazione di far entrare un numero crescente dei propri membri nella gestione e nella proprietà dell'azienda hanno più possibilità di sopravvivenza. Queste imprese hanno affidato la gestione dell'azienda a poche persone o, addirittura, ad una sola, riducendo al minimo le rivalità tra fratelli e, quindi, anche i conflitti di natura manageriale ad essi collegati. Questa scelta ha anche comportato il concentrare le risorse finanziarie dell'impresa nelle mani di chi poteva decidere del suo destino: si è così associata alla responsabilità della gestione anche una motivazione certo non secondaria.

In molti casi, questa semplice struttura proprietaria è stata adottata dalle singole famiglie per puro caso, ad esempio perché avevano, anziché molti figli, un figlio unico, o perché uno dei soci fondatori dell'azienda era uno zio non sposato. Tuttavia, diverse famiglie hanno adottato in opera, per concentrare al massimo la gestione e la proprietà, uno o più dei metodi qui sotto descritti:

- hanno adottato la norma — del resto tradizionale nei secoli scorsi — di far ereditare al figlio più grande l'azienda;

- hanno usato tutta una serie di incentivi finanziari per convincere alcuni figli a rinunciare alla propria quota di proprietà dell'azienda;
- hanno favorito il passaggio di proprietà di azioni in modo che, in un certo momento della storia aziendale - che tende ad essere un momento di conflitto — uno dei figli ha venduto ai fratelli la sua quota;
- i membri della famiglia che hanno deciso di continuare a gestire l'impresa, la rilevano assumendosi il rischio di raccogliere le risorse finanziarie necessarie sul mercato finanziario (leveraged buyout), continuando così a fare affluire risorse finanziarie ai parenti che hanno abbandonato l'impresa.

Indipendentemente dall'approccio utilizzato, la maggior parte delle imprese caratterizzate da una vita piuttosto lunga si è venuta a trovare in una situazione simile: l'azienda era cioè posseduta da un piccolo numero di eredi, tutti attivamente impegnati nella gestione dell'azienda. Questo fatto sembra aver contribuito in maniera fondamentale alla sopravvivenza dell'impresa.

2) Innovazione delle strategie aziendali. Quello di potare l'albero genealogico è uno dei modi per assicurare la continuità di un'impresa. Peraltro il successo aziendale non si esaurisce in questo. Le aziende che sopravvivono possono anche durare a lungo ma non necessariamente risultano prospere, specie se non pensano in maniera strategica e non pianificano il proprio futuro, perdendo così le occasioni offerte dai cambiamenti nei mercati in cui operano e dalle innovazioni tecnologiche. Queste aziende finiscono per pagare il loro immobilismo con un prezzo rappresentato da risultati modesti e da un'esistenza che si trascina nel tempo senza prospettive di crescita.

Tale cambiamento può assumere forme diverse: può significare l'espandersi in una nuova zona geografica, aumentare il proprio listino prodotti, acquisire il controllo della distribuzione (integrazione a valle) o acquisire il controllo dei fornitori (integrazione a monte). Per rivitalizzare la strategia aziendale può anche risultare opportuno entrare in un'attività completamente nuova. Nella maggior parte dei casi, ci si limita comunque semplicemente ad espandere la strategia tradizionale in un modo abbastanza logico. Le vie di sviluppo della strategia tradizionale emergono appena l'azienda consolida la sua iniziale posizione di sopravvivenza, a condizione che i titolari interpretino tale posizione non come un segnale di declino inevitabile ma come il bisogno di nuove idee. Qui di seguito riportiamo alcuni casi particolarmente

significativi di tentativi volti a rivitalizzare le strategie aziendali.

3) Dirigenti innovativi. Le “innovazioni” strategiche sono state concepite e messe in opera nel momento in cui una nuova generazione di imprenditori prendeva in mano l'azienda. Con tutta probabilità è proprio questa la lezione più importante che possiamo apprendere dalle aziende familiari vincenti: si tratta della necessità di accoppiare le rivoluzioni strategiche con il cambiamento dei dirigenti, siano questi i figli, le figlie o dei dirigenti esterni. Questi nuovi dirigenti, immessi nell'azienda all'incirca ogni 20 o 25 anni, portano naturalmente con sé le loro idee che trasmettono all'azienda. Sono caratterizzati da una forte carica innovatrice e, ovviamente, sono più motivati dei loro predecessori a mettere in discussione la politica tradizionale. È per questa somma di fatti che questi nuovi dirigenti si trovano nella posizione migliore per far raggiungere all'azienda nuovi successi.

Ne risulta che quella di preparare — nella prospettiva di rivitalizzare la strategia aziendale — la futura dirigenza familiare rappresenta un fattore cruciale, se si vuole che lo sviluppo e la redditività dell'azienda si perpetuino nel tempo. A dir la verità, questo approccio presenta tutta una serie di rischi. Non è da escludere che la nuova linfa apportata all'azienda sia meno valida della precedente. Le nuove zone d'espansione possono dimostrarsi meno fruttuose di quanto ci si aspettava. I costi cui si va incontro per realizzare l'espansione possono dimostrarsi superiori ai profitti. Ad ogni buon conto, quando emergono delle sfide cui non si può sfuggire, l'accoppiata rappresentata da una nuova dirigenza e da nuove strategie appare veramente difficile da battere. Questa accoppiata sembra veramente essere la chiave che permette all'impresa familiare di prosperare negli anni.

4. Perché tentare di perpetuare l'impresa?

Quando vengono create, generalmente le imprese non vengono percepite come delle “aziende familiari”. Al contrario esse sono tipicamente l'espressione del desiderio d'indipendenza dell'imprenditore, che le vedono come una cosa propria: “la mia impresa”, “la mia azienda”. La famiglia, anche se rappresenta una fonte di sostegno a vario titolo e magari un serbato-

io da cui attingere dipendenti, viene lasciata in seconda linea. Ma poi arriva sempre il momento in cui la maggior aspirazione di questi stessi imprenditori è far continuare l'azienda dai propri figli. Questo sogno, generalmente, comincia a prendere forma quando i figli, entrando nella pubertà, iniziano a fare domande sull'azienda e, magari, a lavorarvi a tempo parziale. Questa aspirazione, con l'invecchiare del titolare dell'azienda, diventa sempre più pressante e il non riuscire a realizzarla crea generalmente dei grandi dispiaceri.

Per quali motivi i proprietari di piccole imprese sono così ansiosi di lasciare ai propri eredi l'azienda familiare? Molte delle ragioni sono riconducibili alla convinzione che l'azienda familiare rappresenti un vantaggio per la famiglia. I fondatori generalmente hanno la sensazione che i loro figli, rilevando l'azienda di famiglia, possono avere la stessa libertà e le stesse opportunità di realizzarsi di cui hanno a suo tempo potuto godere loro stessi. Inoltre, tendono a vedere l'azienda e la sua sopravvivenza come un modo per perpetuare la tradizione familiare e l'eredità dell'impresa.

Tuttavia, vi sono una serie ulteriore di vantaggi oltre a quelli solitamente dichiarati dagli imprenditori. In maniera dettagliata, pensiamo che i principali di essi siano i seguenti:

- l'azienda familiare è occasione per sviluppare un vero e proprio senso d'identità e d'orgoglio familiare (“sul camion che fa le consegne alla chiesa c'è il nostro nome”);
- favorisce lo sviluppo di una serie di interessi comuni a tutta la famiglia e una serie di interazioni tra suoi i membri;
- rappresenta un'occasione per sviluppare una futura dirigenza familiare in grado di guidare l'impresa;
- è una prova concreta della capacità della famiglia di lavorare in maniera unita;
- rappresenta una base che dà sicurezza a quei membri della famiglia che volessero correre il rischio di provare nuove professioni e carriere;
- è un'occasione per esercitare tutta una serie di attività, magari di natura filantropica, a favore della comunità;
- rappresenta una buona scusa per elaborare e sviluppare dei piani aziendali e familiari;

- promuove la “maturazione” dei membri della famiglia, offrendo loro la possibilità d'avere relazioni con altre persone e di lavorare con loro;
- rappresenta un'occasione unica per evidenziare e sottolineare i valori del sacrificio, del risparmio, dell'investimento e del rischio.

Qualunque ne sia il motivo, il desiderio di trasmettere ai propri eredi l'azienda di famiglia non è mai stato tanto forte come oggi. Tutta la miriade di imprese che hanno visto la luce a partire dagli anni '50 stanno maturando, insieme ai loro fondatori; stanno, in altre parole, sul punto di essere vendute proprio nel momento in cui vere e proprie orde di laureati in materie aziendali si stanno rendendo conto che una carriera da “imprenditore” è, con tutta probabilità, molto più stimolante di tanti altri lavori.

Non è privo di significato il fatto che in questi anni migliaia di famiglie seguano dei seminari e dei corsi — organizzati dalle associazioni imprenditoriali, da gruppi di aziende e da università — sulle problematiche relative alla successione nelle aziende familiari.

Del resto, l'impresa familiare rappresenta un pilastro essenziale del nostro sistema. Sono le piccole imprese familiari che garantiscono quella diversificazione economica e politica che rende forte l'intero sistema. Le imprese familiari, peraltro, sono l'incarnazione di tre principi fondamentali: del principio economico della proprietà privata, di quello politico del pluralismo e di quello sociale della famiglia.

In conclusione, attuare un'attività di pianificazione strategica implica molto più che una semplice, seppur ponderata, analisi dei problemi dell'azienda. Nel corso degli ultimi 10-15 anni, i dirigenti aziendali e gli studiosi dei problemi dell'impresa hanno elaborato tutta una serie di concetti utili per capire la natura reale dell'attività di pianificazione e per poter far sì che essa si traduca in uno strumento per il successo dell'azienda. Questi strumenti concettuali rappresentano per l'impresa familiare un vero e proprio punto di riferimento per valutare le sfide che si trova a dover affrontare.

Questo armamentario concettuale si fonda, in buona sostanza, su tre ipotesi di fondo relative al comportamento dell'impresa ad ai suoi risultati:

1. la maggior parte delle imprese si sviluppa secondo cicli di vita di natura evolutiva prevedibili;

2. è possibile imparare molto dalle esperienze di altre imprese e di altre famiglie;
3. la cultura dell'azienda familiare — ivi inclusi il suo stile di direzione ed il suo modello organizzativo — condiziona i risultati dell'azienda molto di più di qualunque altro fattore.

4.1. Come superare gli ostacoli.

Un'azienda sana rappresenta la base per la sopravvivenza dell'impresa familiare; d'altra parte, per poter mantenere in buona salute un'azienda per un lungo periodo di tempo, è necessario prevedere le sfide che derivano dai cambiamenti ambientali e rispondere ad esse. Naturalmente, ogni settore di mercato è caratterizzato da cambiamenti specifici. Ciò non toglie che tutta una serie di sviluppi sia comune alla maggior parte delle attività imprenditoriali. Tali sviluppi sono attivati da forze che, in un certo senso, possono venir considerate come delle componenti naturali del processo di sviluppo caratteristico dell'impresa familiare; queste forze spingono l'azienda familiare attraverso un processo prevedibile di crescita e di cambiamento.

Questi sviluppi riguardano cinque diversi settori e, specificatamente:

1. la natura stessa dell'attività dell'impresa,
2. il modello organizzativo,
3. le motivazioni dell'imprenditore-manager;
4. le aspettative finanziarie della famiglia;
5. i valori della famiglia stessa.

I cambiamenti che si verificano in queste cinque diverse aree condizionano in maniera significativa la natura stessa del prodotto/servizio dell'azienda, mano a mano che il mercato matura. Tali cambiamenti implicano tutta una serie di conseguenze sulla gestione dell'azienda mano a mano che questa viene crescendo sia in termini quantitativi che in complessità.

Per gli stessi cambiamenti diventa necessario che il titolare dell'azienda "cresca" parallelamente alla necessaria maturazione che deve caratterizzare la gestione dell'impresa e, nello stesso tempo, diventa indispensabile

che l'azienda sappia in qualche modo far fronte, attingendo alle sue risorse finanziarie, alle crescenti domande provenienti dall'ambito familiare. Tutte queste implicazioni vengono rappresentate schematicamente nella tabella seguente nella quale sono indicate le tappe di sviluppo attraverso le quali tutte le imprese familiari da noi prese in considerazione sono passate, sia che si trattasse di aziende industriali o di servizi.

	Tappe		
	1	2	3
Età impresa	0-5	10-20	20-30
Sfide da affrontare			
Tipo di impresa	In rapida crescita: richiede tempo e denaro	In fase di maturazione	Bisogno di "rigenerazione" strategica e di nuovi investimenti
Caratteristiche dell'organizzazione	Piccola, dinamica	Più grande e più complessa	Stagnante
Motivazioni del proprietario imprenditore	Orientato al successo dell'impresa	Desidera stabilità e controllo	Alla ricerca di nuovi interessi o metà disimpegnato; la nuova generazione vuole crescere e cambiare
Aspettative finanziarie della famiglia	Limitate ai fabbisogni fondamentali	Bisogni più numerosi, compresi quelli di comodità ed educazione	Più importanti, compresi sicurezza e disponibilità per liberalità
Obiettivi famigliari	Successo dell'impresa	Crescere i figli	Armonia e unità familiare

Tabella 1 – Le sfide da affrontare

Un simile modello dinamico è particolarmente adatto a descrivere l'impresa familiare nelle sue prime fasi di vita. I principi cui si ispira, peraltro, sono applicabili anche a quelle imprese familiari più mature che decidano d'intraprendere un'opera di vera e propria rivitalizzazione. In questo caso, infatti, le aziende attraversano un periodo caratterizzato da nuovi dirigenti e dalle nuove idee e strategie che questi portano con sé.

Il modello mette in evidenza il fatto che, tra i bisogni dell'azienda e quelli della famiglia, nella prima fase, esiste un alto grado di coerenza. Ad ogni buon conto, per quando si arriva alla terza fase di crescita, le istanze dell'ambito familiare e di quello aziendale entrano sostanzialmente in conflitto. Questo conflitto — peraltro inevitabile — tra le istanze familiari e quelle aziendali rappresenta uno dei maggiori ostacoli che si frappongono alla sopravvivenza ed alla redditività delle aziende familiari. L'obiettivo di una qualunque attività di pianificazione attuata dall'impresa familiare deve essere, innanzi tutto, proprio quello di risolvere questo conflitto in modo tale da venir incontro sia alle aspettative della famiglia che ai bisogni dell'azienda.

5. Il ciclo di vita aziendale.

Come già detto, dunque, le imprese familiari vincenti sono destinate a passare attraverso una serie di stadi successivi di sviluppo. Una delle forze che sta dietro a questi stadi di sviluppo e che li condiziona è rappresentata dal ciclo di vita del prodotto²⁰. Ogni stadio è caratterizzato dal cambiamento della natura stessa dell'attività aziendale. Ne consegue che, per ogni stadio di sviluppo, si rende necessario un nuovo stile di direzione come pure diventa indispensabile adeguare le strategie.

Il passaggio da uno stadio di sviluppo all'altro è determinato da tutta una serie di forze diverse. Queste forze sono il risultato della combinazione di vari impulsi, quali possono essere quelli rappresentati dal ciclo di vita del prodotto o dallo sviluppo del settore di mercato in cui si opera²¹. Non vanno peraltro sottovalutati fattori quali la crescita e la dimensione del mercato, l'entrata in essa di attori competitivi o addirittura aggressivi, l'evoluzione

²⁰ Salter, 1970; Peiser e Wooten, 1983; Adizes, 1979; Greiner, 1972

²¹ Kotler, 1976; Porter, 1980

della domanda, in maniera particolare le crescenti aspettative dei clienti.

Tutte queste forze (modello Porter) non possono essere eluse e nessun imprenditore, per quanto in gamba, può permettersi di ignorarle.

Il ciclo prende l'avvio quando l'azienda muove i suoi primi passi o agli inizi di ogni nuova fase di rivitalizzazione dell'azienda. Il che significa che il prodotto o il servizio che offre risultano essere nuovi. Se sono buoni, la domanda dei clienti non potrà mancare. La concorrenza sarà limitata e la domanda sostenuta manterrà basso il livello del magazzino e contribuirà a tenere alti i prezzi di vendita. Ma, man mano che la nuova idea si diffonde, nuovi concorrenti finiscono con l'entrare nel mercato. Questi concorrenti cominciano a risucchiare tutta una serie di clienti e, parallelamente, sviluppano la loro capacità produttiva. Man mano che la concorrenza si accentua, aumentano gli sforzi per individuare con sempre maggiore precisione i bisogni del cliente.

Nel frattempo i clienti diventano sempre più esigenti e cominciano a rendersi conto che possono scegliere di rivolgersi a più fornitori che possono venir messi in concorrenza gli uni contro gli altri. Con il tempo, man mano che le diverse domande provenienti dal mercato vengono soddisfatte e man mano che tutta una serie di nuovi concorrenti soddisfa quote sempre maggiori di mercato potenziale, il tasso di crescita del mercato finisce con il contrarsi. I clienti diventano, quindi, sempre più esigenti e aumenta la competizione.

In buona sostanza si può dire che, all'inizio di un ciclo aziendale, la domanda proveniente dal mercato supera l'offerta. Ne consegue che i prezzi ed i margini di profitto sono considerevoli ed è scarsa la concorrenza. Più tardi, invece, a poco a poco che il mercato matura e che si sviluppa la concorrenza, l'offerta comincia a superare la domanda. I prezzi ed i margini di profitto si restringono, mentre, al contrario, crescono le aspettative della clientela.

Per poter aumentare le proprie capacità concorrenziali, ogni azienda si trova costretta, in una situazione simile, a fare notevoli investimenti per diminuire i costi ed aumentare la produzione. Ne consegue che, parallelamente alla contrazione dei margini di profitto, si assiste ad un aumento dei costi fissi ed il punto di pareggio si sposta molto più in alto rispetto alla fase

iniziale del ciclo. Con il tempo tutta una serie di concorrenti o falliscono o abbandonano in qualche modo quello specifico segmento di mercato.

La fase finale del ciclo, caratterizzata da una concorrenza molto marcata e dall'essere molte aziende costrette ad uscire dal mercato, è particolarmente dura per le imprese familiari. Questo dipende dal fatto che esse generalmente operano in settori — quali quello tipografico o quello della meccanica di precisione — in cui le aziende hanno una sola linea di prodotti e i loro proprietari aspirano a tenerle in vita il più a lungo possibile per offrire occasioni di lavoro ai membri della famiglia e dare sicurezza ai dipendenti più fedeli. In buona sostanza tutto questo significa che le aziende familiari mature fanno il possibile pur di non essere forzate a chiudere. Quando la maggior parte delle aziende che operano in uno specifico settore di mercato sono caratterizzate da un atteggiamento di questo tipo, la concorrenza diventa veramente feroce. Il che, a sua volta, accelera la fine del ciclo.

La durata di questi cicli varia da settore a settore. Generalmente, nei settori in cui la presenza di imprese familiari è più marcata — distribuzione, vendita all'ingrosso, servizi e produzione di componentistica — questi cicli durano circa vent'anni. Ad ogni buon conto, questa durata, tende ad essere abbreviata da tutta una serie di fattori, quali il cambiamento tecnologico, la comparsa di nuovi concorrenti e l'affermarsi di standard internazionali di qualità. I dirigenti di imprese familiari che stanno emergendo oggi, in questo modo, sono destinati a vedersi sviluppare, durante il periodo in cui probabilmente resteranno al timone della loro azienda, per lo meno due cicli aziendali.

La stessa natura dell'azienda è destinata con il cambiamento delle caratteristiche del mercato, dei concorrenti e della clientela. I titolari delle aziende sono quindi forzati, se non vogliono rimanere spiazzati, a modificare il loro modo di concepire i prodotti, il pricing, la distribuzione, il marketing, la vendita, le attività promozionali, la produzione e, in generale, la gestione. Gli imprenditori si trovano, in poche parole, costretti a riconsiderare dalle radici tutta la strategia aziendale.

	Fase di avvio	Fase intermedia	Fase matura
Prodotto	Linea completa sia a livello stili che prezzi	Prodotti nuovi o migliori	Semplificazione e standardizzazione della linea di prodotti; accento sui risparmi e riparazioni e servizi post vendita
	Scoprire i vizi del prodotto ed educare il cliente	Personalizzare il prodotto in funzione dei bisogni espressi dal cliente	Reagire alla concorrenza
	Imballaggio facilmente riconoscibili	Nuovo imballaggio per attirare l'attenzione	Imballaggio studiato per ridurre i costi
Prezzo	Onesto, stabile	Calcolato per proteggersi dalla concorrenza	Tende a mantenere i margini dispetto anche della quantità
Distribuzione	Acquisire i primi distributori	Sviluppare una rete più estesa e più fitta; dare degli incentivi e dei premi di fedeltà	Sistema di distribuzione più selettivo ed efficiente
	Prendere in affitto il supporto logistico	Possedere il proprio supporto logistico	Affittare il supporto logistico
Marketing	Intensa attività personale di vendita	Nuovi sforzi promozionali; utilizzazione dei media più marcata	Marketing di massa serio ed efficiente
	Creare un solido marchio	Mettere l'accento sui miglioramenti del prodotto, sui nuovi prodotti e sullo stile	Sottolineare i vantaggi nei confronti della concorrenza, eventualmente pubblicità comparativa
	Promuovere il prodotto attraverso pubbliche relazioni e azioni personali	Mettere l'accento sulla disponibilità del prodotto, la sua utilità, la sua diffusione e sui nuovi utilizzatori	Indirizzarsi a utilizzatori più numerosi e importanti: fare un marchio privato
	Incoraggiare l'utilizzo del prodotto o del servizio a titolo di prova	Mercato segmentato	Ridefinire e stabilire i segmenti del mercato riducendoli

	Creare forza di vendita	Indirizzare i venditori ai clienti più promettenti	Aumentare il fatturato per venditore
	Sistema retributivo dei venditori incentivante per la penetrazione del mercato	Pagare i venditori a stipendio e professionalizzarli	Riorganizzare le campagne promozionali ed il sistema retributivo per massimizzare l'efficienza
	Ricerche di mercato per scoprire i punti deboli del prodotto ed il suo grado di accettazione	Ricerche di mercato per prevedere le vendite e individuare i segmenti	Ricerche di mercato per scoprire le strategie della concorrenza e i suoi punti di forza e debolezza
Produzione	Affrontare continui cambiamenti del modello	Realizzare economie di scala	Sfruttare al massimo gli impianti fissi
	Rispettare i tempi di produzione	Programmare la produzione secondo le previsioni di vendita	Realizzare il prodotto nella maniera più semplice ed omogenea
	Concentrarsi sulla qualità	Accelerare i tempi di produzione, aumentare l'efficienza ed eliminare i colli di bottiglia	Ricerca materie prime succedanee e aumentare ancora l'efficienza
	Produzione secondo il modello della bottega artigiana	Produzione a catena di montaggio	Produzione di massa
	Garantire il rifornimento tempestivo di materie prime e componenti	Verificare che il prodotto finito soddisfi gli standard di mercato	Minimizzare le scorte in prodotti finiti e merce in lavorazione
	Rifornirsi da diversi fornitori, possibilmente associandone qualcuno	Assorbire i terzisti	Subappaltare quando possibile

Tabella 2 – Organizzazione nelle varie fasi di vita dell'azienda

6. Il ciclo di vita dell'organizzazione.

Man mano che i singoli settori di mercato passano attraverso le varie fasi del loro ciclo di vita, le aziende che operano in tali settori tenderanno a far evolvere la loro organizzazione in maniera congruente con i cambiamenti intervenuti nel mercato. L'organizzazione aziendale cambia, per lo meno in parte, perché è aumentato il numero dei dipendenti. Ma l'organizzazione cambia anche perché le aziende mature e di dimensioni più grandi risultano più complesse di quelle giovani e piccole. Le aziende mature tendono ad avere una clientela molto differenziata e sono caratterizzate da un catalogo prodotti notevolmente vasto; ne consegue che richiedono capacità direzionali di diversa natura. Un'azienda matura tende a garantire ai suoi dipendenti una maggiore e più stabile sicurezza. Tutto questo implica una serie di cambiamenti nello stile di direzione.

In qualunque fase del ciclo aziendale, la direzione è un processo che garantisce l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione. Gli strumenti principali dell'attività direzionale sono:

- la definizione degli obiettivi;
- la guida delle energie materiali ed intellettuali dell'organizzazione;
- la distribuzione delle competenze decisionali;
- la formalizzazione dei processi organizzativi;
- l'elaborazione di tutta una serie di strumenti per misurare l'efficienza organizzativa;
- la messa a punto di un sistema di premi e di sanzioni;
- la messa a punto di un sistema atto a valutare i risultati dell'azione organizzativa.

Come risulta dalla tabella precedente, la configurazione concreta di questa strumentazione deve cambiare man mano che l'organizzazione matura. All'inizio del ciclo, ad esempio, la rapida mutevolezza della stessa natura dell'azienda e le sue piccole dimensioni non solo rendono possibile ma, addirittura, rendono necessaria un'organizzazione molto flessibile e personalizzata che permetta all'imprenditore di poter gestire tutto in prima persona. In questa fase l'azienda è veramente l'opera di un solo uomo.

Perché è così difficile operare questa transizione? Come abbiamo già avuto occasione di notare, alcuni imprenditori semplicemente non posseggono le competenze necessarie per attuare uno stile di direzione molto più sofisticato. Un ruolo non indifferente è giocato dal fatto che i successi del recente passato sembrano rendere ciechi gli imprenditori di fronte alle necessità presenti di cambiamento. Un buon esempio di questo fatto è dato dalla necessità di delegare ai subordinati fette significative di potere. Nella fase iniziale del ciclo, l'imprenditore prendeva in prima persona ogni decisione. Ne consegue che i dipendenti non hanno né potuto sviluppare l'esperienza necessaria per gestire in prima persona alcuni problemi né potuto sviluppare un adeguato spirito d'identificazione con l'impresa. Quando, or dunque, gli imprenditori provano per la prima volta a delegare qualcuna delle loro incombenze decisionali, il fallimento è pressoché garantito. Non raramente questi stessi imprenditori sono la causa delle loro difficoltà per il fatto che si aspettano un successo troppo rapido e troppo marcato; inoltre non addestrano e non motivano in maniera sufficiente i propri collaboratori.

A ciò si aggiunga il fatto che, quando si decidono a delegare, cambiano spesso parere in ordine al contenuto delle loro deleghe. Non c'è pertanto da meravigliarsi se i dipendenti tendono ad evitare di assumersi delle responsabilità, temendo che i proprietari possano aversela a male per il semplice fatto che si sono permessi di prendere delle decisioni. Più i dipendenti fanno riferimento al capo per risolvere i vari problemi che si presentano nella vita dell'azienda, più risulta difficile per gli imprenditori delegare ai dipendenti qualsivoglia responsabilità decisionale (il che potrebbe anche significare permettere ai dipendenti d'opporsi alle decisioni stesse degli imprenditori e, magari, accettare che i dipendenti possano fare degli errori).

I metodi seguiti per assumere il personale e per decidere gli avanzamenti di carriera rappresentano altrettanti esempi di come i successi conseguiti nel passato siano forieri di difficoltà future. All'inizio del ciclo aziendale, i proprietari tendono ad assumere delle persone di fiducia: si tratta di individui più o meno della stessa età dell'imprenditore e che l'imprenditore giudica dotati o che, comunque, piacciono all'imprenditore. I successi iniziali dell'impresa convincono l'imprenditore della giustezza delle sue scelte. Ma,

continuando a promuovere alle funzioni superiori personaggi di provenienza aziendale, spesso premiando chi è più fedele, si arriva al punto di promuovere qualcuno al di là delle sue competenze direzionali. I dipendenti assunti all'inizio del ciclo aziendale non sanno gestire un'organizzazione di dimensioni ragguardevoli e, molto spesso, non sanno gestire processi di cambiamento. Le decisioni che questi individui tendono a prendere sono il frutto della loro incompetenza. Ciò non ostante, gli imprenditori — che si sentono obbligati moralmente a ricambiare la fedeltà di questi loro dipendenti — raramente hanno il coraggio di licenziare certi dipendenti per assumere individui più competenti cui affidare le posizioni di maggiore responsabilità che nel frattempo si sono venute enucleando nell'azienda.

6.1. Le organizzazioni stagnanti.

Man mano che questa problematica di natura direzionale viene sedimentandosi, il tasso di crescita dell'azienda rallenta a seguito dell'evoluzione naturale del ciclo del prodotto. Ne consegue che anche il tasso di nuove assunzioni diminuisce. Dal momento che i metodi di gestione del personale adottati dal proprietario dell'impresa familiare nelle prime fasi del ciclo hanno saturato i vertici dell'azienda di dirigenti anziani (tutti formati nell'azienda stessa) le opportunità di assumere nuovi dipendenti con la prospettiva di far loro in breve tempo ricoprire posizioni di responsabilità sono veramente limitate. Se si analizza la distribuzione del management aziendale secondo le varie classi d'età, l'organizzazione assume la configurazione di una piramide rovesciata (con la maggioranza delle persone più anziane concentrate ai vertici mentre i più giovani si trovano alla base), anziché, come sarebbe più naturale, quella di una normale piramide. La piramide rovesciata viene tipicamente riscontrata nelle organizzazioni stagnanti. Un'organizzazione stagnante trova grande difficoltà a sviluppare idee originali o a produrre quel clima d'attesa eccitata che è così necessaria per aver successo nel mondo degli affari.

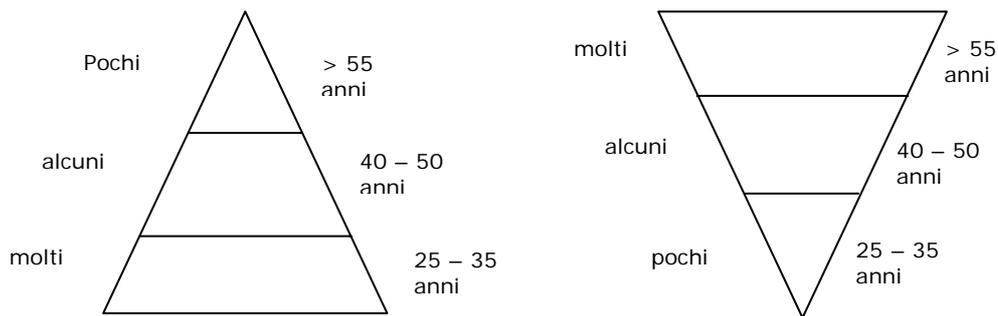


Figura 1 – Distribuzione del management

Le organizzazioni stagnanti, peraltro, evidenziano anche altri sintomi. Nella maggior parte di queste organizzazioni si assiste al fatto che i proprietari fanno affidamento su un numero notevole di persone che li tengono informati sulla situazione aziendale ma queste stesse persone possono far conto, a loro volta, su poche informazioni di prima mano. Il che significa che i proprietari si trovano costretti a perdere una quantità considerevole di tempo per digerire tutta una serie di relazioni (più o meno attendibili) a scapito del tempo che possono dedicare alla risoluzione dei problemi critici per lo sviluppo dell'azienda (problemi quali quello di "allevare" una nuova dirigenza, pianificare strategicamente le future mosse dell'azienda, analizzare l'andamento del mercato).

A pochi dei dirigenti e dei quadri delle organizzazioni stagnanti vengono fatte offerte da altre aziende. Questo è un cattivo segno. Ogni azienda dovrebbe essere orgogliosa di formare dei funzionari che sono appetiti dalla concorrenza. Ma se i dirigenti lasciano l'azienda non perché hanno ricevuto offerte più attraenti da altre imprese, ma perché si sentono frustrati e non vedono possibilità di sviluppo di carriera, allora siamo in presenza di un'organizzazione stagnante. Le aziende dovrebbero stare sempre attente a sintomi di questo tipo: *"... una prima indicazione sul grado di stagnazione di un'organizzazione la si può già avere semplicemente osservando l'ambiente di un ufficio per pochi minuti. Nelle prime fasi del ciclo aziendale, ad esempio, è probabile che i dipendenti curino poco il modo di vestirsi e si chiamino tra di loro magari usando dei soprannomi. Nelle fasi finali del ciclo, quelle*

che sono caratterizzate dal rischio della stagnazione, i dirigenti tendono a vestirsi in maniera molto più classica e formale e si danno del lei²².

La stagnazione organizzativa è un fenomeno dalle conseguenze distruttive. La stagnazione diminuisce la capacità aziendale di adeguarsi alle nuove condizioni di mercato e lascia la seconda generazione di imprenditori senza un adeguato supporto manageriale. L'età avanzata dei componenti la direzione aziendale rende difficile l'applicazione di nuovi metodi e di nuovi sistemi retributivi e limita le prospettive di sviluppo. La stagnazione, inoltre, dà luogo ad un basso tasso di ricambio del personale, il che, a sua volta, diminuisce le possibilità di assumere personaggi dotati di prospettive ed esperienze innovative. Per non parlare del fatto che diminuisce le possibilità di carriera per i giovani quadri. Il che, a sua volta, impedisce quei frequenti cambiamenti di ruoli (sia in senso verticale che in senso orizzontale) che sono così importanti per la formazione di nuove forze dirigenti.

6.2. Che cosa può fare l'impresa familiare.

Per evitare i pericoli della stagnazione è necessario che i proprietari delle piccole imprese familiari siano particolarmente attenti e, specialmente, pianifichino con notevole anticipo tutta una serie di misure adeguate. È indispensabile che i piccoli imprenditori dedichino un adeguato ammontare di tempo — ovviamente da sottrarre alle loro quotidiane incombenze — a pensare all'organizzazione della propria azienda. Non è certo facile fare questa specie di “pausa di meditazione”, specialmente nelle prime fasi del ciclo aziendale caratterizzate da un tasso di sviluppo veramente frenetico. È peraltro indispensabile che gli imprenditori si convincano della necessità di dedicare del tempo allo sviluppo del sistema organizzativo e della sovrastruttura manageriale. L'obiettivo di questi sforzi dovrebbe essere quello di garantire all'organizzazione una vita più lunga di quella dei suoi dirigenti.

Le funzioni che questa “pausa di meditazione” dovrebbe svolgere sono ben precise. Tra queste funzioni vanno menzionate in maniera particolare le seguenti:

²² Adizes (1979) pag. 37.

- la creazione di un sistema formalizzato di direzione. Questo sistema deve servire a dirigere, premiare, valutare e informare i dipendenti. Senza il supporto di un sistema di questo tipo un dirigente non è in grado di controllare adeguatamente la sua organizzazione;
- la delega dell'autorità. Man mano che si afferma un sistema organizzativo formalizzato, aumenta la responsabilità decisionale dei suoi singoli membri, che si troveranno ad aver bisogno di maggiore autorità formale per poter espletare le proprie mansioni. Il compito dell'imprenditore, una volta delegata l'autorità, sarà dunque quello di formare questi quadri abituandoli a prendere decisioni in sua vece;
- l'assunzione di nuovi collaboratori dall'esterno. Uno dei tratti più caratteristici di ogni azienda di medie dimensioni che sia ben gestita è rappresentato proprio dal fatto di disporre di un gruppo di giovani collaboratori, molto competenti, che crescono professionalmente in maniera costante. Questi giovani svolgono due funzioni. Nelle prime fasi della vita aziendale sono una specie di controaltari dei figli dell'imprenditore con i quali si trovano in concorrenza, in modo da stimolare la crescita professionale dei figli stessi dell'imprenditore. Più tardi saranno i primi candidati alla direzione dell'azienda quando il controllo di questa sarà assunto dalla nuova generazione. La presenza di giovani collaboratori dotati di simili caratteristiche, infatti, permette agli eredi dell'imprenditore-fondatore di poter "pescare" nell'ambito dell'azienda i dirigenti;
- la formazione di un dirigente superiore in grado di sostituire il titolare nelle situazioni di emergenza. Si tratta di una specie di "erede pro tempore" che dovrebbe essere in grado d'assumersi tutte le responsabilità decisionali — ivi comprese le più cruciali; il che, peraltro, rende un simile personaggio suscettibile di svolgere diverse altre funzioni. Una delle funzioni più significative potrebbe essere quella di fungere da consigliere dei figli del titolare. Un simile personaggio, in quanto non membro della famiglia, può anche fungere da presidente ad interim nelle fasi di passaggio intergenerazionale del controllo dell'azienda. Una soluzione di questo tipo può essere particolarmente opportuna nel caso in cui gli eredi del vecchio titolare non fossero ancora pronti ad assumere la guida dell'azienda.
- Gli imprenditori generalmente hanno tutta una serie di resistenze contro

questa "pausa di riflessione". Innanzi tutto amano la vita d'azione propria delle prime fasi di crescita dell'azienda; il tempo dedicato ai problemi di gestione ed organizzazione può apparire loro come del tempo perso e sottratto alla concretezza della vita aziendale.

Prima o poi, comunque, questa "pausa di riflessione" si imporrà per forza di cose. Saper trar profitto da questa "pausa" significa imporre una continua crescita dell'azienda, una crescita, per di più, ottenuta non più solo grazie agli sforzi del titolare ma anche grazie agli sforzi di tutti i dipendenti. Il fatto è che lo sviluppo dell'azienda richiede delle capacità diverse da quelle necessarie nella fase del suo avvio. Gli imprenditori che aspettano che sia la stagnazione dell'impresa a costringerli a sviluppare queste nuove competenze troveranno molto difficile farlo adeguatamente in tempo utile. Allora l'unica via d'uscita sarà rappresentata dalla possibilità di rivitalizzare l'azienda con tutta una serie di idee e piani nuovi: compito dell'imprenditore, in questi casi, sarà quello di condizionare l'azienda con tutta una serie di nuove aspettative ed ambizioni. Ma questo compito sarà, a sua volta, reso arduo dal fatto che la gestione dell'azienda è in mano ad un gruppo di persone anziane.

Gli imprenditori possono affrontare il vecchio gruppo dirigente in diversi modi. Possono, semplicemente, aspettare, prima d'introdurre delle innovazioni significative, che i dirigenti più anziani vadano in pensione. Generalmente i dirigenti non vanno in pensione da soli ma, per così dire, per gruppi di età, rendendo in questo modo possibile l'assunzione e/o la promozione di un gruppo dirigente completamente nuovo.

Questa tattica presenta un grave inconveniente dovuto al fatto che il pensionamento contemporaneo di molti dirigenti tende a destabilizzare l'azienda. Per non parlare del fatto che queste tensioni possono verificarsi, comunque, quando oramai è troppo tardi per salvare l'impresa.

Uno scossone alla stagnazione può anche essere determinato da una ripresa del tasso di crescita. Si tratta, ovviamente, di una soluzione ideale che, purtroppo però, non è alla portata di tutti.

Da ultimo, l'imprenditore può prendere la dolorosa decisione di licenziare alcuni dei dirigenti più anziani, in modo da liberare delle posizioni, ai livelli gerarchici intermedi, per dei quadri da ricercare non all'interno dell'a-

zienda ma al suo esterno. Per molti titolari di imprese familiari questo implica il coraggio di valutare con distacco tutta una serie di dirigenti sui cinquanta o quarant'anni e decidere chi tra essi è in grado di divenire membro permanente dell'azienda. Nei fatti, peraltro, la maggior parte degli imprenditori trova molto difficile licenziare un dirigente che abbia superato la cinquantina.

7. Il ciclo dell'imprenditore.

Il futuro di ogni azienda familiare è profondamente condizionato dalle caratteristiche personali del proprietario. I suoi valori si rispecchieranno in maniera significativa sulla strategia aziendale, sulle caratteristiche strutturali dell'organizzazione, sulle priorità dell'impresa e sui principi manageriali su cui l'impresa stessa si fonda. Questa relazione intricata e simbiotica che esiste tra i titolari e le loro imprese è resa ancora più complessa dal fatto che i valori e la stessa personalità dell'imprenditore tendono a modificarsi con l'avanzare dell'età. Ne consegue che anche i valori e le caratteristiche dell'azienda cambiano di pari passo.

Questo fatto è particolarmente marcato nell'impresa familiare, nell'ambito della quale la proprietà e la gestione spesso coincidono e i valori tradizionali ed affettivi sono profondamente radicati. In nessun altro ambiente d'impresa i cambiamenti organizzativi determinati dai cambiamenti della personalità dell'imprenditore sono tanto sconvolgenti. Di solito l'impresa familiare rappresenta l'unico patrimonio dell'imprenditore; questo fatto subordina pesantemente le decisioni aziendali dell'imprenditore ai suoi bisogni personali finanziari. Non va poi sottovalutato il fatto che, nelle imprese familiari, generalmente il proprietario riveste la carica di presidente per un periodo molto lungo. In media, un presidente di un'impresa familiare resta in carica per un periodo che oscilla tra i venti ed i trent'anni, per un periodo, cioè, che è tre o quattro volte più lungo di quello per cui resta mediamente in carica il presidente di una public company.

7.1. Le capacità gestionali.

Un'azienda nella sua fase d'avvio richiede capacità gestionali diverse da quelle che sono necessarie per un'azienda già consolidata. Si può quasi arrivare a sostenere che questi due tipi di imprese richiedono competenze pressoché contrapposte. A questo proposito è istruttiva la tabella che segue:

Fase imprenditoriale d'avvio	Fase matura
• decisioni innovative	• decisioni di risposta
• strategie nuove	• messa a punto delle strategie correnti
• coinvolgimento personale di retto	• gestione per il tramite di dirigenti professionisti
• avere a che fare con risultati concreti	• avere a che fare con risultati astratti
• si è guidati dall'azione	• si è guidati dalla teoria
• si corrono dei rischi personali	• si corrono i soliti rischi limitati, spesso attraverso terzi
• si è molto pratici ed immediati	• si cerca d'indovinare il futuro
• si sviluppano nuovi rapporti	• si rinegoziano i vecchi rapporti
• ci si identifica personalmente in tutto	• l'attività dell'azienda tenuta sotto controllo attraverso rapporti scritti

Tabella 3 – Capacità gestionali

7.2. Lo stile di direzione.

Nonostante questi ed altri errori abbastanza comuni, quei proprietari di imprese familiari che restano a capo della loro azienda per un numero sufficiente di anni hanno occasione d'apprendere, grazie alla loro esperienza, tutta una serie di cose che aumentano in maniera significativa le loro capacità. Questo accumulo di esperienze influenza lo stile di direzione dell'imprenditore, modifica il modo in cui questi gestisce i dirigenti ed i quadri

dell'azienda.

Una delle prime lezioni che impara l'imprenditore, ad esempio, consiste nel fatto che il comportarsi in maniera ambigua presenta tutta una serie di vantaggi. Un esperto del comportamento imprenditoriale²³ nota che molti dirigenti "sono specializzati nell'arte dell'imprecisione e della vaghezza specialmente quando annunciano gli obiettivi che si propongono di perseguire". Il che non toglie che questi individui sappiano benissimo dove intendono realmente condurre l'organizzazione. Questa vaghezza presenta, per l'imprenditore, tutta una serie di vantaggi. Gli permette di evitare domande dirette da parte dei subordinati: infatti non c'è niente di specifico in ordine al quale porre delle domande. Permette ai singoli dipendenti di credere che la propria mansione sia la più importante e impedisce che si formino delle alleanze su dei problemi specifici, alleanze che complicherebbero notevolmente la possibilità di realizzare nuovi progetti. Fortunatamente per gli imprenditori, sembra che la capacità di essere ambigui sia facile da apprendere.

Una seconda lezione che gli imprenditori imparano con il tempo è che spesso conviene lasciare che le decisioni "si prendano da sole piano piano". Delle volte può addirittura capitare che il bisogno di decidere su un particolare problema sia superato dall'evoluzione della situazione. Delle volte l'esperienza dimostra che è meglio proprio non prendere certe decisioni, mentre, altre volte, l'esperienza dimostra che è meglio attendere, prima di decidere, per avere quanto meno informazioni più precise. Il vantaggio di avere pazienza è ovvio: gli imprenditori pazienti riescono a far raffreddare certi problemi scottanti.

Queste lezioni, per quanto importanti, hanno una contropartita. Il lato negativo di queste due tattiche — dell'ambiguità e del lasciar trascorrere del tempo prima di decidere — è rappresentato dal fatto che, in questo modo, l'imprenditore dà l'impressione d'essere incerto su quale direzione far prendere alla propria azienda. Tutto questo crea del disagio nei dirigenti. Il disagio deriva soprattutto dal fatto che tale incertezza appare nettamente in contrasto con il decisionismo della fase d'avvio dell'azienda, fase in cui gli obiettivi dell'imprenditore erano chiarissimi e le sue decisioni immediate. In casi simili, i dirigenti, molto spesso, traggono la conclusione — peraltro er-

²³ Quinn, 1980, p. 98

rata — che l'azienda manca di una vera e propria guida.

7.3. Le motivazioni dell'imprenditore.

Nel corso dei venti o trenta anni in cui resta al timone della sua azienda, le motivazioni dell'imprenditore cambiano. Il successo, l'età, la famiglia oramai cresciuta, tutte queste cose contribuiscono a modificare le motivazioni e il suo comportamento. Generalmente, infatti, nella fase d'avvio dell'azienda, ad esempio, l'imprenditore è tutto preso dalla sua business idea. Desidera solo provare che è vincente. Più tardi, quando questo desiderio è oramai stato soddisfatto, l'imprenditore è motivato innanzi tutto dal desiderio di contribuire al benessere della società nel suo complesso, dal desiderio di garantire alla sua famiglia una certa sicurezza e dal desiderio di lasciare ai posteri un'immagine di persona generosa.

Questo cambiamento influenza in maniera profonda la vita dell'azienda di famiglia. Il proprietario può trovarsi a desiderare di dedicare risorse sempre crescenti — in termini di tempo, di energia e anche risorse finanziarie — a tutta una serie di associazioni culturali, professionali o sociali attive nel settore di mercato in cui opera. Oltre a ciò non è improbabile che l'imprenditore possa sentire un desiderio sempre più crescente di trattare i suoi figli in maniera uguale garantendo a tutti stesse e crescenti opportunità di successo. A questo punto il desiderio di stabilità e di correttezza nei confronti dei diversi membri della famiglia diventano obiettivi fondamentali. Questo può significare, ad esempio, che l'imprenditore si senta moralmente obbligato a nominare tutti i suoi figli vicepresidenti dell'azienda, indipendentemente dal merito dei singoli. Questo atteggiamento può portarlo a non promuovere un dirigente non membro della famiglia per paura che i propri figli possano in qualche modo risentirsene. Magari, nel suo intimo, l'imprenditore spera in questo modo di farsi perdonare tutti gli anni in cui — essendo profondamente occupato a garantire la sopravvivenza ed il successo della sua giovane azienda — ha trascurato la propria famiglia.

Più l'imprenditore si preoccupa di lasciare dietro di sé un'immagine di generosità e correttezza, più diventa conservatore. In questa sede possiamo

definire come conservatorismo la tendenza a preferire lo status quo, ad opporsi ai cambiamenti, ad essere moderati e cauti, in poche parole l'avversione per il rischio. Diversi sono i motivi per cui questi valori tendono a svilupparsi negli imprenditori maturi. Innanzi tutto va citato il fatto che la via verso il successo, nel caso delle piccole imprese familiari, è generalmente erratica, caratterizzata da vittorie e sconfitte temporanee²⁴. L'imprenditore tende pertanto a crearsi una base finanziaria — magari in contanti o comunque in riserve molto liquide — per diminuire i rischi prevedibili e tipici del suo ruolo. Quelle di usare queste riserve per poter in futuro lanciare un nuovo prodotto o acquistare un nuovo impianto sono generalmente delle scuse.

7.4. La posizione dell'imprenditore-dirigente.

Nel corso degli anni, dunque, l'imprenditore cambia, sia in ordine alle sue capacità gestionali, sia in ordine al suo stile di direzione che alle sue motivazioni personali. Purtroppo questa evoluzione tende ad un unico risultato: man mano che si avvicina alla sua maturità, le aspirazioni ed i bisogni dell'imprenditore non sono più in linea con i bisogni dell'azienda. L'imprenditore aspira alla stabilità ed al mantenimento dello status quo; l'azienda ha bisogno di cambiare. L'imprenditore desidera passare sempre più tempo lontano dall'azienda, la quale, invece, necessita di lui più che mai. L'imprenditore desidera spendere sempre più denaro per sé e per la sua famiglia, mentre l'azienda ha bisogno di sempre maggiori capitali. Quegli imprenditori che si sono posti l'obiettivo di perpetuare la propria azienda nel tempo devono in qualche modo risolvere il contrasto che viene a crearsi tra le istanze aziendali e i loro bisogni personali. Questo contrasto può essere risolto in diversi modi. Qui di seguito prenderemo in considerazione i più significativi.

Mantenere elevate le aspirazioni dell'organizzazione. Rifarsi a standard elevati sia per quanto riguarda il rendimento dei dipendenti che per quanto riguarda il tasso di crescita aziendale tende a sviluppare il potenziale dei dirigenti e tutta una serie di energie organizzative, anche nel caso in cui

²⁴ Birch e MacCracken, 1981

lo stesso proprietario dell'impresa si consideri soddisfatto dell'andamento aziendale. È importante che l'azienda abbia degli obiettivi che la spingano a crescere continuamente. L'imprenditore deve far sì che i suoi dirigenti rispondano del raggiungimento di questi obiettivi di crescita, anche quando il mercato stia attraversando una fase recessiva. In questo modo i dirigenti sono spinti a ricercare sempre nuove possibilità di sviluppo. Generalmente, quando le aspettative sono maggiori dei risultati raggiunti, l'azienda andrà alla ricerca di nuove sfide e di nuove occasioni d'investimento.

Assumere dirigenti dall'esterno e/o avvalersi di consulenti esterni. Quando l'azienda ed il suo proprietario cominciano a lasciarsi andare, queste risorse esterne possono aiutare l'organizzazione ad individuare nuovi potenziali di mercato e possono trasmettere all'organizzazione obiettivi rinnovati e più eccitanti per il suo futuro.

Questi collaboratori possono anche contribuire ad affermare migliori standard di redditività e a continuare a sperimentare sempre nuove strategie. I dirigenti dovrebbero costantemente provare nuovi prodotti o nuovi metodi di produzione; dovrebbero continuamente ricercare nuovi segmenti di mercato suscettibili di essere aggrediti con i prodotti già in catalogo. Questi esperimenti strategici non sono altro che idee destinate a migliorare la posizione di mercato dell'azienda o a verificare la possibilità d'intraprendere nuove vie di sviluppo. Non c'è bisogno di imbarcarsi in tentativi rivoluzionari o costosi. È sufficiente mantenere vivo lo spirito di continua ricerca e la disponibilità al cambiamento. Lasciare l'azienda solo gradualmente. L'imprenditore che si prefigge l'obiettivo d'assumere un direttore generale deve saper distinguere il suo desiderio di liberarsi delle incombenze quotidiane dal bisogno di garantire ai dirigenti uno spazio sufficiente acciocché questi possano sviluppare le proprie capacità manageriali.

Dovrebbe allontanarsi dall'azienda solo per periodi di tempo brevi, magari rimanendo in stretto contatto con i clienti e con i propri dipendenti. Le capacità manageriali non si sviluppano lasciando semplicemente i dirigenti da soli. Si tratta piuttosto di saper affidare a questi le decisioni opportune, sia da un punto di vista quantitativo che da un punto di vista qualitativo, come pure di formarli e consigliarli direttamente e di sostenere con convinzione i loro progetti.

Condividere il processo decisionale è fondamentale: l'imprenditore dovrebbe tentare, quando continua ancora a riservare a se stesso tutto il potere, di far partecipare altre persone al processo di formazione delle sue decisioni. Dovrebbe inoltre lasciare ai dirigenti la libertà di gestire le attività quotidiane, riservandosi peraltro quelle decisioni d'importanza strategica che richiedono una lenta ed attenta maturazione. In questo modo si verrebbe anche a ridurre quel senso di frustrazione dei dirigenti dovuto all'apparente ambiguità e all'apparente assenza di decisionismo che credono di percepire.

8. Le necessità finanziarie.

Nella fase d'avvio dell'azienda, di solito l'imprenditore reinveste tutti i guadagni nell'impresa. In questa fase sembra possibile fare dei buoni guadagni nel lungo periodo. Ne deriva che l'impresa assorbe tutte le risorse finanziarie disponibili. L'impresa pretende tutto il denaro che la famiglia è in grado di risparmiare e solo la prospettiva di adeguati guadagni futuri rende accettabile questo sacrificio.

Man mano che l'azienda aumenta i suoi profitti, peraltro, aumenta anche la disponibilità di denaro fresco. Tale denaro viene impiegato in prima istanza per diminuire l'esposizione debitoria. In secondo luogo questo denaro viene usato come premio per gli anni di sacrificio che la famiglia ha dovuto sostenere e, con esso, viene notevolmente migliorato lo standard di vita familiare e vengono soddisfatti tutta una serie di bisogni dei vari membri della famiglia: ci si preoccupa di garantire una qualche sicurezza alla moglie, ci si preoccupa per quando si lascerà l'azienda, si comincia a pensare all'eredità dei figli, ecc. Le spese a favore della famiglia aumentano con il progredire del processo di maturazione aziendale. Nel frattempo, peraltro, aumentano i bisogni finanziari extrafamiliari. I dipendenti che sono stati fedeli per un così lungo periodo di tempo meritano salari e benefici extrasalariali maggiori. Le imposte aumentano mano mano che aumentano i profitti dell'azienda. Nuove forme d'investimento, quali l'investimento azionario o quello nel debito pubblico, appaiono attraenti. Tutto ciò viene a trovarsi in

concorrenza con le istanze aziendali, dal momento che l'impresa richiederebbe nuovi capitali per poter dar vita a strategie innovative. Gli imprenditori generalmente hanno la sensazione di trovarsi di fronte ad una vera e propria crisi di liquidità, crisi che, nel loro modo di percepire la realtà, blocca ogni possibile sviluppo aziendale. E lo sviluppo aziendale resterà bloccato a meno che non si sappiano prendere quelle misure in grado di rendere disponibile il capitale necessario. Per questo è ora opportuno soffermarsi sulle necessità di "tesoreria" della famiglia, prospettando tutta una serie di modalità per venire loro incontro.

Aumentano i bisogni familiari. Innanzi tutto va citato il bisogno di garantire una qualche sicurezza alla moglie dell'imprenditore. Nei tempi passati, queste mogli divenivano prima o poi vedove e, nel corso della loro vedovanza, non si trovavano certo in buone condizioni finanziarie. È per questo che l'imprenditore-marito desidera accumulare un piccolo gruzzolo in grado di garantire comunque alla moglie una vita sicura e confortevole. Questa aspirazione si basa sull'assunzione che le mogli vivranno più dei mariti, sopravvivendo a questi per un periodo che oscilla tra i dieci ed i venti anni. Questa aspirazione si basa anche sulla convinzione che le vedove dell'imprenditore non debbano trovarsi a dipendere finanziariamente dai figli. Queste assunzioni originate nei tempi passati sono ancora radicate; si deve ad esse il fatto che molti imprenditori risparmiano patrimoni considerevoli per le loro mogli. In questo modo, peraltro, preoccupandosi di garantire l'indipendenza dell'eventuale vedova, l'imprenditore lascia i suoi figli in una situazione di dipendenza tale per cui questi generalmente non sono in grado di mantenersi.

In secondo luogo, l'imprenditore si preoccupa di garantirsi anche per gli anni della vecchiaia lo stesso standard di vita di cui gode al tempo presente. Molto spesso, peraltro, non si è preoccupato di farsi una pensione né ha risparmiato abbastanza da poter permettersi di vivere senza preoccupazioni una volta che si sia ritirato dagli affari. Ne consegue che, una volta che si sia ritirato, l'imprenditore continua o a farsi retribuire un salario o a farsi pagare come consulente dall'azienda che ha fondato. L'imprenditore tende a razionalizzare questo suo comportamento sostenendo che negli anni precedenti si era sottopagato e che quindi ora merita una qualche forma di com-

pensazione.

In terzo luogo, l'imprenditore che abbia diversi figli, alcuni dei quali abbiano rilevato l'azienda mentre altri abbiano intrapreso altre strade, aspira a garantire a tutti, al momento della sua morte, un trattamento giusto. Desidera che nessuno possa pensare di essere stato trattato con ingiustizia o comunque considerato meno dei suoi fratelli. Questo lo spinge a lasciare a tutti i suoi figli un'eredità sostanziosa.

Ultimo, ma non meno importante, può anche verificarsi il caso che la famiglia si trovi ad affrontare i problemi di un divorzio. In questa ipotesi, non raramente le richieste del divorziato possono arrivare a superare le disponibilità finanziarie dell'imprenditore. Molto spesso si può arrivare al punto di impegnare lo stock di azioni dell'azienda per ottenere un prestito necessario a far fronte a queste necessità. E, a questo punto, bisogna chiedersi da dove potrà arrivare il denaro per restituire il prestito? Generalmente da un aumento del salario attribuito all'imprenditore. Ancora una volta il capitale dell'azienda viene sacrificato sull'altare dei bisogni della famiglia.

Oltre a questi bisogni d'origine personale o familiare, sono presenti tutta una serie ulteriore di richieste significative di denaro. La sicurezza di vecchi e fedeli dipendenti, ad esempio, spesso appare all'imprenditore maturo d'importanza primaria. Molto spesso questi dipendenti, nei primi anni della loro carriera, non hanno potuto permettersi dei versamenti previdenziali; questo perché l'azienda non li poteva pagare abbastanza. A questo punto, l'imprenditore sente l'obbligo morale di continuare a pagare a questi dipendenti o dei salari sostanziosi o, comunque, di garantire loro dei ricchi "contratti di consulenza". Queste spese sono motivate da ragioni che hanno le loro radici nel passato e vengono a diminuire la disponibilità finanziaria per investimenti strategici volti al futuro.

Le imposte dirette e le tasse di successione rappresentano un ulteriore impegno finanziario dell'impresa familiare. Basti pensare che non raramente il loro ammontare si avvicina alla metà del valore dell'azienda. Il proprietario di un'impresa familiare è chiamato a pagare queste imposte perché lo Stato considera l'azienda come parte del patrimonio privato dell'imprenditore stesso. Ne consegue che quando l'azienda passa dalle mani del padre a quelle dei figli è l'azienda stessa che fornisce le risorse finan-

ziarie con cui queste tasse vengono pagate. Si tratta di imposte che le così dette public companies ad azionariato diffuso, le cui azioni possono cambiare mano liberamente, non sono tenute a pagare.

Quasi che le spese sostenute per venir incontro ai bisogni dei dipendenti e per far fronte alle imposte non bastassero, spesso i proprietari delle imprese familiari sentono il bisogno di distrarre risorse finanziarie dall'azienda per investirle altrove. Questo viene usualmente giustificato facendo appello al principio della diversificazione, secondo il quale l'imprenditore sarebbe chiamato a suddividere il suo capitale di rischio tra più investimenti, anche nella speranza che i nuovi investimenti portino guadagni eventualmente maggiori. Delle volte la diversificazione si realizza secondo modalità veramente sottili quale può essere quella di comperare il terreno su cui sorgono gli uffici dell'azienda semplicemente sulla base di considerazioni fiscali strettamente personali.

Altre volte la diversificazione assume forme più semplici, quali l'acquisto di un portafoglio di azioni, di titoli del debito pubblico, di certificati di credito esentasse, ecc. Paradossalmente, peraltro, pochi di questi investimenti sono destinati a dare profitti uguali o maggiori a quelli che garantisce l'azienda. Reinvestire il capitale nella vecchia via – cioè nell'impresa familiare – è con tutta probabilità più sicuro che non investirlo in vie nuove e non conosciute. Per non parlare del fatto che gli investimenti fatti al di fuori dell'azienda dovrebbero garantire un utile superiore a quello che si sarebbe ottenuto con il reinvestimento nell'azienda in modo da poter recuperare le pesanti imposte che si devono pagare quando si distraggono fondi dall'azienda, facendo loro assumere il valore di guadagni.

Nello stesso momento in cui aumentano i bisogni finanziari di origine extraaziendale, crescono anche i bisogni finanziari dell'impresa. La maggior parte delle aziende che arrivano alla fase della maturità oggi sono, considerate le tecnologie sofisticate richieste dal mercato, aziende ad alta intensità di capitale. Questo significa che oggi un'impresa ha bisogno di continui investimenti semplicemente per rimanere a galla; gli investimenti necessari, ovviamente, aumentano se l'azienda vuole fare un salto di qualità e riqualificarsi. A questo punto, dunque, si è sviluppato un chiaro conflitto tra le istanze familiari e quelle aziendali. L'azienda ha bisogno di denaro fresco per

potersi rinnovare strategicamente laddove la famiglia ha bisogno di denaro per la sua sicurezza e per il suo benessere. A ciò si aggiunga che questo denaro deve giocoforza provenire dalla stessa fonte. Se si considera che le istanze familiari sono sempre più importanti nella concezione dell'imprenditore maturo, allora risulterà evidente che le aspettative della famiglia hanno un'ottima probabilità di prevalere su quelle aziendali. Sfortunatamente questo finirà con il privare, seppur lentamente, l'azienda di risorse finanziarie indispensabili.

Siamo di fronte ad un vero e proprio circolo vizioso. Soddisfare le contemporanee aspettative finanziarie della famiglia e dell'azienda è, infatti, una delle sfide più problematiche che il titolare di un'impresa familiare è chiamato ad affrontare. Un'ovvia soluzione sarebbe quella di dar vita ad un'azienda sufficientemente potente da essere in grado di sostenere sia i bisogni familiari che quelli d'impresa. La maggior parte degli imprenditori, ad ogni buon conto, non trovandosi in una simile situazione ottimale, sarà costretta a prendere tutta una serie di decisioni nella speranza di minimizzare la portata dei vincoli derivanti da domande finanziarie concorrenti. È probabile che gli imprenditori che vengono a trovarsi in situazioni di questo tipo scelgano una delle due soluzioni che andiamo a delineare.

Innanzitutto è possibile che i componenti della vecchia generazione possano in qualche modo far fronte personalmente — attraverso i propri risparmi — ai bisogni derivanti dal proprio pensionamento e dalle altre istanze familiari. In questo caso si eviterebbe la necessità di prelevare del denaro dall'azienda proprio nel momento in cui questa ne ha bisogno per attivare nuove strategie. Questa alternativa ci suggerisce tutta una serie di possibili tattiche di supporto, quali quella d'educare i figli a limitare le loro aspettative finanziarie e quella d'insegnare loro l'importanza della moderazione.

In questo modo verrebbero ad essere incoraggiate le tendenze al risparmio personale. La famiglia si abituerebbe a fare dei sacrifici per il bene della continuità dell'azienda. Questo, tra l'altro, significherebbe accettare l'idea che non tutti i membri della famiglia debbano necessariamente ricevere gli stessi benefici: il controllo del pacchetto azionario, ad esempio, rimarrebbe solo nelle mani di chi è direttamente impegnato nella gestione dell'azienda. Quelli che non si impegnano direttamente nell'azienda finirebbero

con il doversi accontentare di una quota di eredità — e, quindi, di uno stile di vita — minore.

In secondo luogo, è possibile che l'azienda faccia ricorso al credito. Un'esposizione debitoria sostanziale può svolgere una delle due seguenti funzioni. Innanzi tutto l'azienda può accendere un debito allo scopo di finanziare nuovi sviluppi strategici. Oppure il debito può essere utilizzato per acquisire dalla generazione precedente il pacchetto azionario di controllo, in tal modo, oltretutto, contribuendo a garantire il bisogno di sicurezza del vecchio imprenditore nel momento in cui si ritira dagli affari. Il debito contratto per rilevare la proprietà dai genitori e per trasferire il controllo dell'azienda agli eredi della famiglia può venir correttamente definito come un leveraged buyout intergenerazionale. Il leveraged buyout è una tecnica finanziaria che consente d'acquisire il controllo di un'azienda avvalendosi di fondi presi a prestito. Il prestito iniziale viene ottenuto contro la garanzia rappresentata dal valore dell'azienda; si tratta dunque di un prestito che "fa pari" (in inglese leverages up) con la capitalizzazione dell'azienda. Tanto maggiore è il valore che si deve "pareggiare", tanto maggiore sarà il rischio corso dall'azienda stessa, dagli azionisti e dai creditori.

Questa tecnica, ad ogni buon conto, presenta tutta una serie di vantaggi. Oltre a mettere a disposizione dei genitori delle risorse finanziarie significative, essa facilita il passaggio di mano a nuovi dirigenti. Il leveraged buyout fa ricadere la maggior parte dei rischi sulla nuova generazione e in questo modo contribuisce in maniera significativa ad accrescere il suo senso di responsabilità e d'impegno. Si tratta di una soluzione che si è dimostrata generalmente molto sana, soprattutto perché seleziona quelli che sono veramente interessati ad assumersi i rischi che essa comporta. I figli meno motivati, o che hanno meno da offrire all'azienda, generalmente preferiscono abbandonare la partita. Alcuni possono non essere in grado di far fronte all'impegno finanziario necessario semplicemente attraverso la tecnica del leveraged buyout; in questo caso è sempre possibile fare ricorso ad eventuali polizze d'assicurazione sulla vita già accese.

È evidente che i premi assicurativi, in questi casi, dovrebbero essere pagati attingendo alle risorse aziendali. I vantaggi che queste polizze possono all'occorrenza mostrare in quanto fonti di denaro fresco spesso fanno

aggio sui loro costi.

Se, dunque, né la famiglia né l'azienda hanno risorse finanziarie sufficienti per far fronte ai bisogni di ambedue, allora i membri della famiglia dovranno prendere delle decisioni. Dovranno dare la priorità o ai bisogni finanziari dell'azienda o, trascurando questi, potranno suddividere tra di loro l'eredità in parti uguali. Il costo della prima scelta è rappresentato da un più basso stile di vita familiare; quello della seconda dalla sopravvivenza dell'azienda. Indipendentemente dalla decisione che sarà presa, è indispensabile che tutta la famiglia comprenda bene la situazione in modo da poter opportunamente valutare le alternative. È indispensabile che ogni membro della famiglia capisca bene che cosa l'azienda può offrire e di che cosa l'azienda ha bisogno per poter continuare a prosperare.

9. La gestione dell'azienda e gli interessi della famiglia.

La natura stessa dell'impresa sembra spesso trovarsi in contrapposizione con la natura della compagine familiare. La famiglia tende ad essere influenzata da fattori emotivi, mentre l'azienda tende a riferirsi a schemi di comportamento razionali. La famiglia protegge i propri membri mentre nell'impresa prevale un clima di competizione. L'appartenenza alla famiglia è priva di condizioni, mentre l'azienda accetta o rifiuta i collaboratori a seconda del contributo che questi possono dare. Tutti questi conflitti possono causare ai membri della famiglia una notevole quantità di ambiguità e di stress. Queste tensioni e questa ambiguità, a loro volta, determinano tutta una serie di problemi rilevanti per l'impresa. E' necessario che, con notevole anticipo rispetto al periodo in cui i figli entreranno presumibilmente nell'azienda, si cominci ad attivare un processo atto a risolvere questi conflitti. Questo processo deve innanzi tutto prendere le mosse nell'ambito familiare: deve concretizzarsi nel messaggio educativo che i genitori trasmettono ai figli e nell'esempio rappresentato dal modo in cui i genitori conducono il menage familiare. Questo stesso processo deve poi continuare e condizionare il modo in cui i figli vengono introdotti per la prima volta nell'azienda e in

cui vengono preparati alle loro future responsabilità direzionali; deve arrivare a comprendere vere e proprie tecniche di gestione dei rapporti che intercorrono tra i fratelli e deve condizionare il modo in cui il controllo aziendale viene trasferito dalla vecchia alla nuova generazione. L'esperienza concreta dimostra che l'aver affrontato questi problemi per tempo aumenta notevolmente le possibilità di trovare soluzioni soddisfacenti per tutti. D'altra parte, la base su cui ogni soluzione destinata a fondarsi è rappresentata dall'affermazione della consapevolezza che la famiglia e l'azienda possono imparare a collaborare reciprocamente e dalla consapevolezza che il supporto familiare è in grado di rafforzare l'impresa.

9.1. Sinergie tra famiglia ed azienda.

Le aziende ben gestite e le famiglie sane sono caratterizzate da tutta una serie di tratti positivi comuni. Innanzi tutto ambedue le istituzioni decidono sulla base del consenso. Ambedue operano senza intoppi rifacendosi ad un forte spirito di collaborazione e ad un forte senso d'appartenenza e di lealtà. La distribuzione del tempo e delle risorse finanziarie è condizionata dagli obiettivi generali — cui sono sottoposte e l'azienda e la famiglia — decisi dai personaggi guida della famiglia. Non ci si deve sorprendere se queste due diverse entità hanno dei tratti in comune: esse sono infatti ambedue delle compagini sociali. Alla base delle due compagini stanno degli ideali attorno ai quali si articola l'impegno dei vari individui (sia che si tratti della vendita di un prodotto o della costruzione della propria casa).

Entrambe le compagini risultano particolarmente efficienti quando i loro membri si assumono in prima persona le diverse responsabilità e quando si aiutano reciprocamente. L'efficienza aumenta quando le due compagini sono guidate da personaggi autorevoli in grado di dare un tono a tutto il gruppo.

Queste caratteristiche comuni all'istituzione imprenditoriale ed a quella familiare mettono i genitori proprietari di una piccola impresa in una posizione particolarmente favorevole. Dal momento che alcuni dei principi su cui si basa la famiglia ed alcuni dei principi su cui si basa l'azienda sono simili, i

genitori possono trasmettere ai loro figli dei valori in grado d'aiutare questi nella vita aziendale e, contemporaneamente, in grado di rendere le relazioni familiari meno tese.

In questo modo si riesce a sviluppare anche delle vere e proprie competenze specifiche, relative, magari, al settore del marketing e a quello della guida degli uomini. La raccolta di fondi a scopo di beneficenza attraverso la vendita di dolci fatta dalle girl scouts può essere un'ottima occasione per apprendere i principi del marketing. L'esercizio di attività sportive serve per assimilare un opportuno spirito competitivo. Le attività scolastiche, la lettura o i viaggi culturali aiutano a capire l'importanza di tenersi aggiornati. Le attività dei club scolastici aiutano a sviluppare le capacità direttive; lo stesso risultato lo si ottiene assegnando ai vari figli diversi compiti nell'ambito del ménage familiare e, magari, arrivando a coinvolgere i figli nelle principali decisioni della famiglia. Affrontare queste attività comuni a tutta l'infanzia con una più vasta prospettiva — con la prospettiva, cioè, di fare entrare un giorno o l'altro, se lo vorranno, i figli nell'azienda — contribuirà a lanciare un ponte naturale tra l'ambito familiare e quello aziendale.

9.2. L'immissione in azienda di membri della famiglia.

Generalmente tutti i membri della famiglia condividono l'obiettivo di fare sopravvivere l'azienda il più a lungo possibile, al di là della vita del suo fondatore.

Il fatto che tutta una serie di professioni tradizionalmente di prestigio — quali quella di medico o quella di avvocato — oggi non offrano più quelle opportunità che garantivano una volta contribuisce a rendere l'impresa familiare ancora più attraente.

Si aggiunga a tutto ciò il prestigio che in questi ultimi anni ha acquisito l'attività imprenditoriale e, comunque, il lavoro autonomo.

Abbiamo già avuto occasione di soffermarci su quelle che dovrebbero essere, nell'interesse dello sviluppo aziendale, le funzioni che dovrebbero svolgere i figli del fondatore: questi dovrebbero sviluppare nuove strategie, perfezionare il sistema formale di direzione e creare un nuovo gruppo di di-

rigenti. Il che significa che i figli del fondatore dovrebbero venir preparati in modo da poter far fronte, oltre alle loro necessità personali, a questi specifici bisogni aziendali.

In considerazione di tutto ciò, è possibile individuare alcuni principi su cui dovrebbe basarsi l'entrata in azienda dei figli:

- chiedere ad essi di farsi innanzi tutto una qualche esperienza al di fuori dell'azienda familiare;
- assegnare ai figli al momento della loro entrata in azienda una mansione ben precisa e d'effettiva utilità per l'azienda;
- individuare qualcuno — che non sia un parente — cui affidare la funzione d'affiancare il nuovo arrivato, insegnandogli il necessario e giudicando il suo rendimento.

Si tratta di altrettante occasioni per verificare l'opportunità che le due generazioni lavorino fianco a fianco nell'azienda di famiglia. Solo dopo che queste prove siano state superate — e dato per scontato il fatto che la vecchia generazione abbia ancora il controllo dell'azienda — può cominciare la formazione della seconda generazione, possibilmente codificandola in un piano formale di sviluppo.

Molti sono convinti che l'esperienza in altre aziende sia fondamentale, prima di entrare a far parte dell'azienda di famiglia. Questa esperienza presenta diversi vantaggi, sia per l'azienda che per il singolo: i figli dovrebbero rimanere in questa azienda il tempo necessario per lo meno ad essere promossi una o due volte; dovrebbero avere l'occasione di cambiare più funzioni aziendali e arrivare a livelli di responsabilità tali per cui possano provare a realizzare le loro idee personali. Uno sviluppo di questo tipo richiede generalmente dai tre ai cinque anni. Non è tanto importante la mansione che si svolge; sia che si lavori nel settore vendite, o in quello della produzione, o nel settore di ricerche di mercato, o in quello della gestione del personale, si tratta pur sempre di occasioni per acquisire competenze suscettibili di essere in futuro utili per l'azienda di famiglia. Allo stesso modo si può dire che poco importa se il lavoro verrà svolto in un'impresa che opera nello stesso settore di mercato dell'azienda di famiglia o in un altro settore. In ambedue i casi si hanno delle conseguenze positive. L'esperienza acquisita

in un'azienda che operi nello stesso settore dell'impresa di famiglia, ad esempio, risulterà più direttamente e più rapidamente applicabile all'azienda familiare. D'altra parte, l'esperienza acquisita in un'azienda che operi in un settore di mercato diverso serve ad allargare le prospettive e fornisce tutta una serie di nuovi strumenti con cui affrontare i problemi imprenditoriali.

Al contrario, ciò che è veramente importante è il fatto che si dovrebbe entrare in un'azienda dalle dimensioni significativamente più grandi di quelle dell'impresa di famiglia. In questo modo futuro erede dell'impresa familiare si prepara adeguatamente ad affrontare una realtà molto più complessa e difficile di quella attualmente rappresentata dall'azienda di famiglia.

Tra i vantaggi che questa esperienza presenta, citiamo:

1. si impara a valutare il suo proprio valore in termini di retribuzione riconosciuta dal mercato;
2. si impara ad identificare la sua propria professionalità indipendentemente dall'azienda di famiglia;
3. si impara dagli errori: può fare tutta una serie di errori dovuti all'inesperienza lontano dagli occhi imbarazzanti del padre e dei futuri colleghi, sviluppando in questo modo la propria esperienza e la consapevolezza del proprio valore, soprattutto perché si è coscienti di essere stati promossi solo per i propri meriti;
4. si impara in questo modo che la realtà delle altre imprese non è certo più facile di quella dell'azienda familiare.

Un'esperienza di questo tipo risulta utile anche per l'azienda. I futuri dirigenti hanno l'occasione di familiarizzare con sistemi e metodi di direzione potenzialmente utili all'azienda di famiglia. Vengono in contatto con dirigenti capaci che, in futuro, possono assumere nella propria azienda. Vengono a conoscere mercati diversi, concorrenti diversi nonché diverse strategie. Tutto ciò allarga la loro visione del mondo e affina la loro capacità d'individuare anche le opportunità di mercato più recondite. Tutto sommato si può dire che l'esperienza acquisita in un'altra azienda è il miglior biglietto da visita.

Una volta che il figlio sia ritornato nell'azienda paterna, avrà bisogno di un appropriato addestramento. Particolarmente appropriate appaiono essere le mansioni di linea nel settore vendite, o, comunque, a livello esecutivo con prospettiva di uno sviluppo in mansioni di supervisione. Le posizioni di

staff — caratteristica quella di “assistente al presidente” — appaiono meno adeguate perché non offrono all'interessato delle responsabilità precise. Ad ogni buon conto, indipendentemente dal suo contenuto, deve trattarsi di una mansione reale di cui l'azienda ha bisogno, e non di una mansione inventata apposta per garantire una posizione al figlio del padrone. Con il tempo, ai candidati alla successione dovrebbe essere assicurata una sempre maggiore autonomia, magari assegnando loro la responsabilità di creare una nuova zona commerciale, aprendo un nuovo negozio o mettendoli a capo di uno stabilimento. Tutto ciò aiuta a sviluppare le capacità manageriali. In questo modo, inoltre, si evita che i fratelli stiano a troppo stretto contatto, diminuendo le occasioni di contrasto. Ciò non toglie, comunque, che sia necessario anche abituare i fratelli a lavorare insieme. Solo nell'ambito di un opportuno lavoro di gruppo tra fratelli è possibile far emergere e sviluppare le capacità di direzione della famiglia, capacità che rappresentano un antecedente indispensabile alla scelta del futuro presidente.

Potrebbe essere utile lavorare affiancati da un esperto consigliere. Un consigliere ben scelto — cioè a dire un dirigente che non sia membro della famiglia e che abbia notevoli esperienze aziendali — può insegnare ai futuri eredi molto, sia in ordine alle competenze che deve avere un dirigente sia in ordine alla realtà dell'azienda. La situazione ideale quella in cui tale consigliere è anche l'uomo di fiducia dell'imprenditore: un dirigente superiore responsabile delle attività cruciali dell'azienda e la cui fiducia sia certa. Nel caso in cui, ad esempio, l'imprenditore gestisca direttamente le vendite ed marketing, questo dirigente potrebbe occuparsi della produzione e dei problemi finanziari. Generalmente il dirigente-fiduciario finisce con l'interessarsi di quelle attività per cui l'imprenditore non si sente particolarmente portato. Questa caratteristica è particolarmente utile in quanto aiuta i futuri eredi ad acquisire una visione più completa della realtà aziendale di quella che riceverebbero solo dal padre. Dal momento che questo dirigente-consigliere è una persona di fiducia, la sicurezza del suo posto di lavoro non dovrebbe essere in discussione. Si tratta, questa, di una condizione irrinunciabile se si vuole che la sua funzione educativa abbia successo.

9.3. L'atteggiamento del proprietario.

L'elemento più importante che condiziona il successo di ogni passaggio di mano alla futura generazione è rappresentato dall'imprenditore stesso. È l'imprenditore che dà la sua impronta a tutta l'azienda; a lui, quindi, che può caratterizzare la transizione in modo più o meno drastico. Va a questo punto rimarcato che, di solito, l'imprenditore non riesce a ritirarsi pacificamente dall'azienda. In molti casi proprio non ce la fa a lasciarla. E questo rappresenta la fonte delle maggiori difficoltà dei processi di transizione.

Si assiste, ad esempio, al fenomeno del così detto "semipensionamento", per il quale l'imprenditore va in vacanza per un periodo dai tre ai cinque mesi l'anno, laddove, però, riassume il totale controllo dell'azienda nei restanti mesi. Un'altra versione dello stesso fenomeno è rappresentata dal così detto "rientro necessario", laddove l'imprenditore decide di riassumere il controllo dell'azienda dopo che per diversi anni i suoi figli hanno dimostrato di non saperla gestire. Le scuse per questo rientro sono diverse; talvolta l'imprenditore si accontenta, addirittura, di assumere la funzione di un dirigente che nel frattempo se ne è andato.

9.4. Come gestire i rapporti tra i fratelli.

Nel trasferire l'azienda ai suoi figli — come, del resto, nel corso di tutta la sua vita familiare e di tutta la sua esperienza come imprenditore — il titolare dell'azienda si trova ad affrontare i problemi relativi ai rapporti tra i suoi figli. Tali rapporti sono influenzati da diversi fattori, ivi incluse le differenze d'età. Ogni fratello tende a lottare per prevalere sugli altri; questa lotta risulta particolarmente marcata nell'ambito dell'impresa familiare. La competizione che ne deriva è spesso ulteriormente accentuata dal desiderio del padre di scegliersi come successore il figlio più capace.

I figli che competono per la presidenza dell'azienda, ad esempio, tenderanno ad impegnarsi a fondo nel lavoro ed avranno dei risultati particolarmente positivi. Ma se questa competizione diventa troppo dura, si hanno

tutta una serie di conseguenze negative che si rispecchiano sull'andamento dell'impresa. Purtroppo, molto spesso questa concorrenza esasperata è ulteriormente accentuata dalle mogli e dai mariti dei figli dell'imprenditore. Anche le mogli più ben disposte generalmente non sono preparate a svolgere il ruolo che loro compete nell'ambito dell'impresa di famiglia. Molto spesso non conoscono le necessità dell'azienda e le caratteristiche del mercato in cui questa opera. Conoscono solo ciò che vengono a sapere dai propri mariti o dalle proprie mogli, i quali, a loro volta, trasmettono al coniuge solo una visione parziale dei problemi.

I mariti e le mogli delle figlie e dei figli finiscono quindi con l'avere un'idea distorta dell'azienda e del mondo in cui opera.

Particolare attenzione merita la razionalizzazione delle retribuzioni e delle promozioni. In questo caso il titolare dell'azienda può rifarsi ad approcci diversi. Uno di questi è rappresentato dal metodo più tradizionale e cioè dal metodo di basare gli stipendi sul merito e sulla posizione gerarchica e di permettere, se e quando del caso, ad uno dei figli di raggiungere la presidenza dell'azienda. Questo approccio privilegia la prospettiva aziendale. Peraltro, mentre può sviluppare una sana competizione, può anche dar luogo a dei conflitti familiari.

Un secondo approccio mette in primo piano la famiglia. In questo caso si corre il rischio opposto: si sacrifica l'efficienza aziendale sull'altare della pace familiare. In questo caso tutti i figli ricevono la stessa retribuzione. Tutte le decisioni cruciali vengono prese all'unanimità. L'ufficio della "presidenza" può in effetti essere ricoperto dal collegio dei fratelli: i quali si preoccupano semplicemente di raggiungere l'accordo generale piuttosto che di prendere decisioni tempestive.

L'imprenditore dovrebbe assegnare compiti diversi. Sino al momento in cui uno dei fratelli non viene nominato presidente, si dovrebbe evitare che tra i fratelli si sviluppino delle relazioni, sempre nell'ambito aziendale, di natura gerarchica. A ognuno di essi dovrebbe essere garantita la gestione di un'area autonoma. Se ottengono buoni risultati dovrebbero venir lodati in modo d'avere la sensazione di star facendo un buon lavoro per l'azienda. In questo modo si dovrebbero, peraltro, anche ammorbidire le tensioni che non possono non svilupparsi quando uno dei fratelli viene promosso ad un

livello gerarchico superiore. La possibilità di crearsi una vera e propria “nicchia”, inoltre, offre spesso l'occasione ai singoli di prepararsi ad un vero e proprio decollo professionale.

9.5. La gestione della transizione.

Il periodo di transizione — cioè a dire il periodo che intercorre tra quando uno dei fratelli viene formalmente nominato successore ed il momento in cui assume formalmente la carica di presidente — può risultare molto stressante.

Buona parte delle difficoltà non derivano tanto dal fatto che uno dei fratelli è stato “elevato” al di sopra degli altri quanto dalle difficoltà che il padre-proprietario trova nel condividere la gestione dell'azienda con altri membri della famiglia. Si sente molto spesso dire dal successore: “non si prova nemmeno a verificare se le mie idee sono valide”, oppure “ho delle responsabilità senza nessuna autorità”, oppure “il mio ruolo è tutt'altro che chiaro”. Anche i genitori hanno le loro lamentele da fare. Sono convinti che i loro figli non sono in grado di gestire l'azienda adeguatamente o che non hanno voglia di prendere sul serio i loro consigli e d'imparare da chi ha più esperienza.

Tutte queste lamentele, quando e se emergono, sono altrettanti segni del fatto che la transizione sta andando male. Per risolvere i problemi relativi è necessario:

- 1) condividere il processo decisionale;
- 2) mediare le differenze relative ai valori e alle aspirazioni dei singoli;

Accanto a tali aspetti è fondamentale pianificare il passaggio di potere da una generazione all'altra.

Condividere le decisioni. La capacità di prendere le decisioni insieme viene appresa nell'ambito familiare. Questa capacità risulta particolarmente cruciale nella fase di passaggio del controllo dell'azienda di famiglia da una generazione alla seguente. Condividere il processo decisionale rappresenta, tra le altre cose, un eccellente strumento pedagogico che permette alla ge-

nerazione più anziana di trasferire a quella più giovane la propria filosofia manageriale; questo strumento pedagogico permette, inoltre, alla nuova generazione d'imparare che cosa concretamente significhi gestire un'azienda.

Non si tratta certo di una capacità che si apprende facilmente. Chiedere a qualcuno la propria opinione su una decisione già presa, ad esempio, crea solo l'illusione di una partecipazione al processo decisionale. Una reale partecipazione al processo decisionale implica che l'opinione del successore sia veramente ricercata ed ascoltata, specialmente per le decisioni cruciali, e richiede che tale opinione venga tenuta nel dovuto conto al momento della decisione finale. Il che significa sforzarsi veramente di capire il punto di vista dell'altro. Significa inoltre comunicare la decisione finale agli altri e, nel caso in cui questa sia diversa da quella che il successore auspicava, spiegarliene i motivi. Solo attraverso un continuo colloquio di questo tipo il successore può veramente apprendere mestiere d'imprenditore e può imparare a condizionare il futuro.

Mediare tra le differenze di valore. Nella maggior parte dei casi il padre-imprenditore ed il figlio destinato a succedergli non potranno non trovarsi spesso su posizioni contrapposte. Diverse sono le cause alla base di questi conflitti. Da parte nostra siamo convinti che tutte queste cause possono essere ricondotte ad una comune matrice e cioè alla differenza di valori che esiste tra i due. Si prenda ad esempio una discussione relativa all'opportunità di rinnovare certi impianti. Molto spesso la discussione non è tanto condizionata da considerazioni di natura tecnologica, ma dal diverso valore che padre e figlio danno al cambiamento ed alla continuità.

Queste differenze di valori latenti tenderanno ad impedire ai due di confrontarsi direttamente; d'altra parte è difficile pervenire a una scelta condivisa quando le due parti non sono d'accordo sulle questioni di fondo che stanno alla base della decisione e, magari, cominciano a discutere sui diversi caratteri della loro personalità. Queste discussioni possono facilmente trascendere al punto che il problema iniziale — decidere se conviene o meno rinnovare un impianto — viene dimenticato.

Tutto contraddice una delle opinioni più diffuse e cioè quella secondo cui i membri di una famiglia tendono ad andare d'accordo perché, in quanto

membri della stessa famiglia, condividerebbero gli stessi valori. Questo è vero solo raramente. Nella maggior parte dei casi si verifica proprio il contrario. I valori dei membri di una stessa famiglia tendono a differire per più di una ragione. Innanzi tutto ogni individuo è diverso dagli altri. Alcuni sono più aggressivi, altri più prudenti. Alcuni amano parlare, altri preferiscono agire. Queste caratteristiche della personalità di base non possono non condizionare il sistema di valori dei singoli, accentuando le differenze naturali che esistono anche nell'ambito della stessa famiglia.

10. La situazione economica e la posizione di mercato dell'azienda.

Come già sottolineato più volte, la preparazione dei futuri dirigenti dell'azienda comincia nell'ambito familiare e continua fornendo loro gli strumenti che consentono d'acquisire consapevolezza della posizione di mercato e della situazione economica dell'azienda. Un'analisi esaustiva di questi aspetti, infatti, generalmente dice molto di più di quanto non si possa apprendere considerando semplicemente l'andamento delle vendite e quello dei profitti, permettendo di capire se l'azienda sta acquistando o perdendo quota di mercato, se sa usare le proprie risorse economiche adeguatamente, e se sa aumentare la propria produttività. Dovrebbe così anche emergere se la famiglia sa reinvestire con successo nell'azienda in modo da garantirle un futuro sicuro o se invece si preoccupa principalmente di soddisfare le esigenze finanziarie dei singoli a detrimento dell'impresa.

Capita spesso che molte famiglie non si rendano conto che stanno arrecando dei danni alla propria impresa. Generalmente ci si considera soddisfatti quando i profitti vanno bene ed il fatturato cresce. In questi casi, si è portati a pensare che ci si può permettere un alto tenore di vita e, di conseguenza, un notevole livello di spese per i bisogni personali. Il fatto è che le aziende, se vogliono continuare ad avere successo e a crescere, necessitano assolutamente di continui reinvestimenti. Quelle famiglie che non si impegnano a reinvestire una parte adeguata di guadagni e che, al contrario, spendono tutti gli utili aziendali corrono il rischio di prosciugare l'azienda. In

questo modo, infatti, attivano tutta una serie di forze che, silenziosamente, la indeboliscono, spesso con modalità che si evidenziano solo dopo anni, quando oramai troppo tardi.

Occorrono considerazioni, analisi e una serie di regole, derivate dalla semplice esperienza, in grado d'orientare le attività di reinvestimento e, cosa ancora più importante, prendere in considerazione alcune metodologie che permettono d'evidenziare se l'azienda merita ancora degli sforzi.

In particolare:

- 1) un metodo d'analisi economica in grado di stabilire il livello di salute dell'azienda;
- 2) un metodo d'analisi di mercato in grado d'evidenziare sino a che punto il prodotto o il servizio dell'azienda sia valido nei confronti della concorrenza.

Questi due strumenti analitici dovrebbero consentire d'accertare se, allo stato attuale, l'azienda sta attraversando una fase recessiva e/o se il suo futuro è o meno già compromesso.

Un'eventuale recessione in atto a cosa diversa da una possibile recessione futura. Un'azienda in fase recessiva dà già nel momento attuale una cattiva immagine di sé. Al contrario, un'azienda che sta seguendo strade compromettenti per il suo futuro non mostra ancora segni di decadimento, anzi può dare l'impressione d'essere in ottima salute. Le vendite ed i profitti possono essere in una fase di crescita. Gli strumenti analitici tendono ad evidenziare non tanto segni di una crisi presente, quanto sintomi di recessioni future. Si tratta di sintomi che generalmente si sviluppano quando dall'azienda vengono prelevate somme eccessive per scopi diversi dal reinvestimento, e che di norma sono ben nascosti dietro trend apparentemente positivi.

L'analisi economica e quella di mercato devono essere suddivise in due parti:

- 1) una serie di valutazioni volte a stabilire se l'impresa sta già attraversando una fase recessiva;
- 2) una se l'azienda sta tenendo corsi d'azione compromettenti per il suo futuro.

In generale, peraltro, indici di una decadenza in atto sono: la diminuzione della redditività, la diminuzione della produttività, un inadeguato uso

delle risorse finanziarie nonché la perdita di capacità competitiva. I principali indici che tradiscono la possibilità di una futura recessione sono: la diminuzione di nuove iniziative; una contrazione delle spese di marketing, di ricerca, per nuovi impianti e di formazione; una riduzione dei valori di mercato dell'azienda; una contrazione della sua quota di mercato.

Elaborati i dati necessari, si dovrà rispondere alle seguenti tre domande:

1. come stiamo realmente andando?
2. che cosa ci riserverebbe il futuro se non mettessimo in atto nuove strategie?
3. quali piani dobbiamo fare?

10.1. Analisi economica.

Gli indici più interessanti non sono generalmente ricavabili direttamente dai bilanci. Per poterli elaborare sono necessari alcuni calcoli, dalla stima della redditività relativa dell'azienda a quella del tasso di crescita che sarebbe potenzialmente in grado di sopportare. Elaborati i dati per un periodo di tempo sufficientemente lungo, sarà possibile individuare dei trend ed interpretarli. Non si tratta di un lavoro troppo complesso e le informazioni che se ne deducono rappresentano una base indispensabile per tutte le attività future di pianificazione.

E' fondamentale che le informazioni ottenute con queste analisi siano portate a conoscenza di tutti i membri della famiglia e dei dirigenti principali. In questo modo tutti imparano ad interpretare allo stesso modo la storia finanziaria dell'azienda: tutti dovranno avvalersi dello stesso linguaggio e cominceranno a capire che cosa si intende per ROI (Return On Investment - ritorno sull'investimento) o per "quota di mercato".

Un tale utilizzo dell'analisi economica a certamente non abituale per la maggior parte di proprietari di imprese familiari. Ciò dipende in parte dal fatto che la tenuta di scritture contabili viene spesso percepita come un onere imposto dal Ministero delle finanze.

10.2. Gli indici della crisi attuale.

La maggior parte degli imprenditori dicono o che la loro azienda è “redditizia” o che è “sempre più redditizia” o che è “sempre meno redditizia”. Queste affermazioni sono basate sul fatturato e/o utili netti. Esistono tuttavia altri indici generalmente ignorati. Ne consegue che la maggior parte degli imprenditori non sanno quanto (o quanto poco) redditizia sia la loro azienda.

Il ritorno sull'investimento (ROI, Return On Investment). Se si vuol misurare la redditività questo indice è molto più significativo dell'utile netto. Indica in percentuale il guadagno che ricava l'imprenditore dal denaro che ha investito nell'azienda. Generalmente si tende a credere che, tanto maggiore è il ROI, tanto migliore è la situazione dell'azienda.

Il ROI rappresenta quindi un punto di riferimento nei confronti del quale comparare i rendimenti di altri possibili investimenti, quali quello bancario o quello del mercato azionario. Il ROI evidenzia anche il livello di redditività dell'azienda rispetto ad altre aziende. Se si calcola il ROI per un arco di anni sufficientemente lungo, si riesce a ricostruire lo sviluppo storico della redditività dell'azienda. Non è tanto importante sapere, però, se tale redditività aumenta o diminuisce; piuttosto perché questo accade.

È possibile che il ROI di un'azienda diminuisca semplicemente perché il ROI di tutte le aziende che operano in quello stesso settore si stia contraindo. In questo caso l'imprenditore può fare ben poco per aumentare il rendimento del suo investimento. Del resto, il ROI di un'azienda può aumentare perché l'imprenditore gestisce bene la sua impresa ma anche perché non fa investimenti per il futuro.

Un indicatore troppo spesso non considerato è il Cash flow: le cause di molti problemi aziendali possono essere evidenziate attraverso un'opportuna analisi del cash flow (flusso di cassa). L'analisi del cash flow evidenzia la reale origine delle risorse finanziarie di un'azienda — indebitamento bancario, aumento dei prezzi, vendite — nonché l'uso finale che viene fatto di queste risorse. Gli imprenditori ed i loro contabili possono determinare il livello di cash flow semplicemente comparando il bilancio consuntivo dell'anno corrente con quello dell'anno precedente, ponendosi tutta una serie di

domande. Il magazzino è aumentato o diminuito? I crediti sono aumentati o diminuiti? I debiti a breve e a medio termine sono maggiori o minori? Queste comparazioni rivelano se i responsabili dell'azienda stanno utilizzando le risorse finanziarie per un futuro migliore o semplicemente per mantenere lo status quo. Ad esempio, se i crediti sono cresciuti al pari delle vendite mentre il magazzino è rimasto stabile, se ne può dedurre che il cash serve a finanziare l'incremento di vendite verso nuovi clienti. Si tratta di una situazione positiva. Ma se i crediti e le vendite diminuiscono mentre aumentano le giacenze, allora si è in presenza di una situazione negativa. Il cash è immobilizzato in beni materiali e non viene utilizzato efficacemente.

L'imprenditore dovrebbe anche chiedersi se il cash viene usato per finanziare la creazione di redditi futuri (ad esempio attraverso l'acquisizione di nuovi impianti o attraverso attività di ricerca) o se viene semplicemente utilizzato per ridurre i debiti (un atteggiamento conservatore che di solito ha il solo merito di tranquillizzare l'animo del titolare). L'imprenditore si dovrebbe anche chiedere se i crediti e il magazzino crescono perché aumentano le vendite o semplicemente per incapacità gestionale. Segni che tradiscono l'incapacità gestionale possono permettere ai clienti sempre maggiori dilazioni di pagamento o mettere in produzione molti beni di quanti il mercato non sia in grado di assorbire.

Altro indice fondamentale che deve essere costantemente monitorato è quello della produttività: tale indice ci permette di capire quanto valore aggiunto un'azienda produce in rapporto al numero dei suoi addetti. Un'azienda con alta produttività è un'azienda che, dato un certo livello d'automazione, produce una notevole quantità di prodotti con pochi dipendenti. Un'azienda con bassa produttività è esattamente l'opposto: ha molti dipendenti e realizza poco valore aggiunto. Molte imprese controllano l'andamento della loro produttività nel tempo calcolando la produttività in euro per dipendente. Si ipotizza, di solito, che, se questo rapporto cresce, la produttività aumenta, se decresce, la produttività diminuisce.

Calcolare la produttività in questo modo è certamente meglio che niente. Ma il metodo è impreciso, soprattutto perché non prende in considerazione gli effetti dell'inflazione. Questo metodo, del resto, non mette in evidenza se sono stati fatti dei tentativi d'aumentare il valore aggiunto del

singolo prodotto, magari assicurando al cliente tutta una serie di servizi aggiuntivi o arricchendo in qualche altro modo il prodotto. In ambedue queste ipotesi può risultare necessario aumentare il numero dei dipendenti. In questi casi, l'imprenditore ha bisogno di sapere se l'investimento sta rendendo. E possibile che l'incremento di forza lavoro abbia aumentato la redditività. E anche possibile, però, che l'incremento di personale abbia diminuito la produttività dell'azienda, diminuendone la redditività potenziale.

Fondamentale risulta anche analizzare il tasso di crescita sopportabile. Molto spesso la crescita di un'azienda è supportata dall'indebitamento, attraverso il quale ci si procurano le risorse finanziarie per realizzare quei progetti che dovrebbero far aumentare il fatturato. Il livello di debito più appropriato alle singole aziende a un fattore su cui sembrano contare di più le opinioni emotive dei singoli che considerazioni di natura razionale. Anche il problema relativo a quanto rapidamente un'azienda sia in grado di crescere — o quello relativo a quanto rapidamente la famiglia proprietaria desidera che cresca — è un punto che, ogni volta che viene sollevato, suscita discussioni appassionante ed accese tra i membri della famiglia. Qui prenderemo in considerazione alcune analisi cui a possibile sottoporre l'azienda suscettibili d'evidenziare il tasso di crescita che questa si può permettere senza dover accendere nuovi debiti. E così possibile affrontare queste tematiche con un pizzico di oggettività in più, tenendo conto sia della redditività che della capacità di sopportare dei rischi.

La capacità di un'azienda di tollerare rischi è chiamata "tasso di crescita sopportabile" (Sustainable Growth Rate, SGR). Questo indice viene calcolato dividendo l'utile netto — dopo le imposte e la distribuzione dei dividendi — per l'ammontare del capitale impegnato nell'azienda dal proprietario. La percentuale che ne risulta ci indicherà di quanto può crescere annualmente il fatturato senza dover aumentare la percentuale dell'attività aziendale finanziata con il ricorso al credito. E probabile che molti imprenditori siano sorpresi piacevolmente da questo rapporto e che scoprano che la propria impresa è in grado di sopportare del debito aggiuntivo, e così finanziare tutta una serie di progetti suscettibili di farla crescere più rapidamente di quanto credessero. L'esperienza dimostra che, nella maggior parte delle aziende, si potrebbe far crescere il fatturato sino al 30% senza dover au-

mentare la percentuale d'incidenza dell'indebitamento. Altre aziende, peraltro, possono anche rendersi conto che il livello dei loro utili non permette nessuna crescita o, forse, al massimo una crescita del 5%. Queste aziende avrebbero bisogno, per finanziare nuovi progetti, d'aumentare la percentuale del loro indebitamento o la loro redditività.

Le aziende ad azionariato diffuso possono evitare questo problema collocando sul mercato nuove azioni per raccogliere nuove risorse finanziarie. Questa alternativa non è, peraltro, praticabile da quelle aziende di famiglia che vogliono mantenere il controllo incondizionato dell'impresa. Il che significa che le imprese familiari che vogliono continuare a crescere sono generalmente forzate a far ricorso all'indebitamento.

10.3. Gli indici di una recessione futura.

Gli indici che abbiamo sin qui preso in considerazione sono suscettibili di mettere in evidenza eventuali punti deboli della situazione economica presente dell'azienda. Se tali punti deboli esistono, è probabile che le vendite e/o i profitti siano già in fase recessiva. E pertanto essenziale prendere dei provvedimenti immediati per eliminare tali punti deboli.

Ma un'analisi economica di un'azienda non può fermarsi qui. Capita spesso, infatti, che esistano altri punti deboli, spesso nascosti, che corrono il rischio di mettere in pericolo l'equilibrio futuro. Tali rischi possono essere presenti anche là dove le vendite ed i profitti sembrano sostenuti; paradossalmente, molti di questi rischi sono spesso causati proprio dal desiderio dell'imprenditore d'aumentare i profitti mantenendo inalterato il capitale. Questi imprenditori tendono a contrarre l'indebitamento. Non rinnovano più gli impianti. Non fanno più innovazioni suscettibili d'espandere la quota di mercato dell'azienda. Si tratta di tattiche che aumentano l'utile netto immediato ma che sono destinate a creare problemi futuri.

In altri casi, possono crearsi delle situazioni di criticità dovute al desiderio dell'imprenditore di migliorare il livello di vita della sua famiglia. Se i profitti vanno bene, ad esempio, si può essere tentati d'utilizzarli per delle spese familiari, quali una lunga vacanza o, più semplicemente, per aumen-

tare lo stipendio dei membri della famiglia. Si ottengono gli stessi risultati del caso precedente: in assenza di sufficienti reinvestimenti, è molto probabile che i profitti dell'azienda siano destinati a crollare.

E' fondamentale prendere in considerazione le risorse finanziarie che la famiglia reinveste nell'azienda o che, invece, impiega altrimenti, magari riducendo l'indebitamento o aumentando i compensi riconosciuti ai propri membri. Prenderemo in considerazione diversi indici suscettibili d'evidenziare il tasso di reinvestimento, le spese di natura strategica nonché il valore di mercato dell'azienda. Cominceremo con l'esaminare una serie di indici volti ad individuare il tasso di reinvestimento. Tale tasso può essere misurato attraverso la percentuale d'investimento rapportato all'utile netto, valutando i dividendi annuali distribuiti alla famiglia, il rapporto indebitamento/capitale investito, lo stato economico, il deprezzamento degli investimenti fissi e le innovazioni di natura strategica.

Occorre monitorare le risorse che la famiglia, pur senza volere, distrae dall'azienda: si parla in questo caso di "tasso annuale d'interesse familiare", il quale si può calcolare stimando il valore approssimativo dell'azienda sul mercato, ovvero stimare quanto si potrebbe incassare vendendo l'azienda. Ipotizziamo che tale valore sia approssimativamente di 2 milioni di euro: consideriamo ora quanto la famiglia guadagnerebbe investendo questi 2 milioni di dollari in azioni sicure o in titoli del debito pubblico. Ipotizziamo che tale guadagno sia del 10%. Il che significa che il "guadagno potenziale" sarebbe del 10% di 2 milioni di euro, cioè 200.000 euro all'anno. Possiamo definire questa cifra come il tasso annuale d'interesse familiare. Se la famiglia riceve, sotto forma di retribuzioni, di dividendi o in altro modo, dall'azienda una cifra superiore, si può affermare che l'impresa diminuisce di valore sul mercato per un ammontare pari a questa cifra in eccesso ricevuta dalla famiglia. Se invece la famiglia riceve una cifra inferiore ai 200.000 euro e reinveste questa differenza nell'azienda, allora siamo in presenza di un'azienda che è destinata ad aumentare il suo valore e, di conseguenza, è destinata a garantire alle future generazioni un benessere sempre maggiore.

Un ulteriore metodo per valutare il tasso di reinvestimento nell'azienda consiste semplicemente nel contare il numero di innovazioni strategiche

in corso. In tale calcolo vanno inclusi tutti i nuovi progetti che hanno come obiettivo quello di migliorare la redditività o la posizione competitiva dell'azienda.

Può trattarsi di progetti relativi allo sviluppo di un nuovo prodotto, a nuovi canali distributivi, all'impiego nella produzione di materie prime succedanee o all'ampliamento della quota di mercato. Non è detto che questi tentativi debbano necessariamente implicare rischi e costi significativi. È importante, comunque, che permettano d'esplorare nuove vie per allargare la sua attività. L'esperienza insegna che, in ogni momento dato, per lo meno uno di questi esperimenti dovrebbe essere in corso. Si tratta con tutta probabilità del migliore indicatore delle prospettive future dell'azienda.

Spese strategiche. L'evoluzione delle spese strategiche — le spese fatte per il marketing, per la ricerca e sviluppo, per la formazione dei dipendenti e per nuovi impianti — è un eccellente indicatore dell'impegno imprenditoriale nei confronti della crescita aziendale. Questo indicatore può venir calcolato esprimendo ogni voce in cui si articola il fatturato e il bilancio consuntivo in una percentuale delle vendite. Le spese di marketing, ad esempio, possono rappresentare il 4,3% delle vendite. È possibile ricostruire l'andamento di queste spese per diversi anni e vederne la tendenza. Se l'azienda non investe aggressivamente nel futuro, questi rapporti — marketing/vendite, ricerca e sviluppo/vendite, addestramento/vendite, impianti/vendite — sono destinati a diminuire. Se, invece, investe nel futuro, mostreranno un andamento crescente.

Gli analisti d'impresa calcolano il bilancio strategico di un'azienda deducendo dal conto economico le somme accantonate per far fronte a spese future. Questi accantonamenti riguardano spese per il marketing, per lo sviluppo di nuovi prodotti, per la formazione dei dipendenti o per acquisizioni tecnologiche ma non comprendono la manutenzione o la sostituzione degli impianti. Il conto economico così riclassificato rifletterebbe solo quelle spese necessarie al mantenimento dello status quo. Il ROI calcolato sulla base di questo conto economico riclassificato dovrebbe risultare molto elevato; nel futuro dovrebbe crescere ancora di più. Una simile tendenza sarebbe il risultato di un incremento d'efficienza e di un miglioramento del sistema organizzativo. Attraverso l'uso di questo ROI riclassificato, un'azienda è in grado

sia di prepararsi un futuro caratterizzato da maggiori profitti sia di massimizzare il ROI attuale. E' evidente che questo ROI riclassificato avrebbe solo un significato interno. Un indice di questo tipo non potrebbe essere utilizzato per fare comparazione con altre aziende o per ottenere un prestito bancario. Ciò non toglie che come indicatore interno ha un valore immenso. Rappresenta una prova oggettiva di quanto un'azienda sia progettata nel futuro e, in quanto tale, a un buon indice delle possibilità future di guadagno e del possibile incremento di valore dell'azienda.

10.4. La posizione di mercato dell'azienda.

L'analisi della posizione di mercato, al pari delle analisi economiche, aiuta a capire che cosa riservi il futuro per l'azienda. Tramite queste analisi è possibile stabilire il livello di performance dell'azienda in rapporto a quello dei suoi concorrenti. E' evidente che l'obiettivo ultimo di ogni reinvestimento dovrebbe essere di migliorare tale livello; l'azienda reinveste i propri guadagni in progetti che, nelle sue speranze, dovrebbero acquisire nuova clientela, battere i concorrenti ed espandere la quota di mercato.

In primo luogo occorre stabilire se l'azienda sta tenendo comportamenti compromettenti per il suo futuro: a questo scopo occorre misurare i cambiamenti intervenuti nella quota di mercato. Per farlo sarà necessario in particolare stabilire il livello di performance dei concorrenti, i clienti guadagnati o persi, il livello di partecipazione ai segmenti di mercato caratterizzati dai più alti tassi di crescita, il tasso di crescita dei clienti e dei fornitori. In secondo luogo occorre valutare se l'azienda sta già attraversando una fase recessiva, prendendo in considerazione la sua forza competitiva: i prezzi relativi, la qualità relativa, il tasso relativo di lancio di nuovi prodotti, lo sforzo relativo di vendita, lo sforzo promozionale relativo nonché l'ampiezza relativa del catalogo prodotti.

10.5. Le prospettive future.

Cominceremo con il prendere in considerazione uno degli indici di mercato più significativi, dando indicazioni su come calcolarlo.

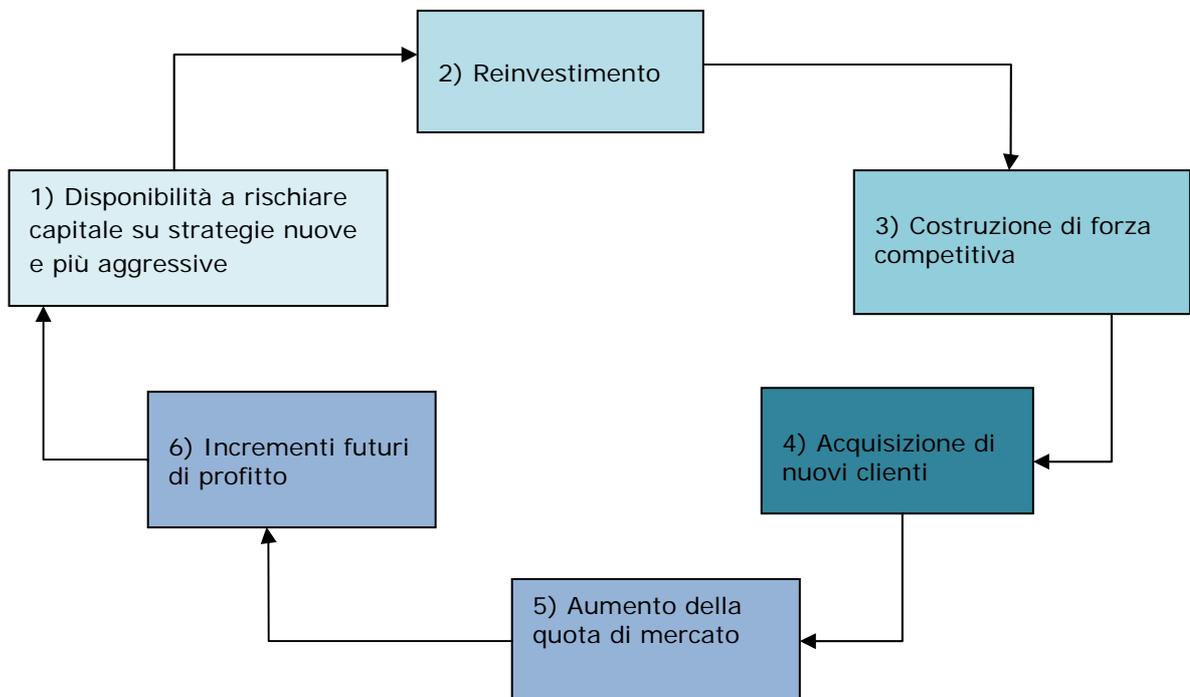


Figura 2 - Il ciclo degli investimenti strategici

La valutazione della quota di mercato risulta fondamentale. Molti dirigenti si ritengono soddisfatti per il semplice fatto che il fatturato ed i profitti aumentano. Si pensa che questi fatti siano indici incontestabili del buon andamento aziendale. Peraltro, chi volesse capire meglio l'andamento reale dell'azienda non potrebbe non desiderare di sapere che cosa determina l'incremento del fatturato e del profitto. Uno dei principali fattori che viene a determinare un alto livello di redditività è rappresentato dalla quota di mercato raggiunta dall'azienda. Tale quota presenta tutta una serie di vantaggi: aumenta il senso d'identificazione dei dipendenti con l'azienda, migliora la sua reputazione sul mercato, facilita l'accesso ai canali distributivi e rende possibile economie di scala.

Se, per di più, la quota di mercato raggiungibile tende ad aumentare, l'imprenditore può ragionevolmente aspettarsi un incremento di profitti per il futuro, dal momento che, evidentemente, i clienti sono soddisfatti dei pro-

dotti dell'azienda. Al contrario, se le vendite non crescono altrettanto rapidamente del mercato o altrettanto rapidamente di quelle dei concorrenti, allora l'azienda è nei guai, la sua quota di mercato si sta contraendo. A meno che i suoi clienti affezionati non siano comunque più che soddisfatti del suo prodotto, corre il rischio di diminuire il fatturato e, quindi, di veder la sua redditività contrarsi.

La quota di mercato rappresenta dunque un indicatore cruciale della forza di un'azienda. Ma calcolare tale quota risulta spesso complicato. In teoria dovrebbe trattarsi di una cosa semplice. Sarebbe sufficiente comparare le vendite di un'azienda con le vendite totali del mercato. Il fatto è che sono poche le aziende che conoscono la dimensione del "mercato totale". Anche le grandi imprese che investono somme ragguardevoli in attività di ricerca devono accontentarsi di semplici stime; le piccole imprese, che non possono investire somme altrettanto alte nella ricerca, devono spesso accontentarsi di andare a lume di naso. A rendere le cose ancora più complicate c'è il fatto che i settori di mercato in cui operano tradizionalmente le piccole imprese familiari risultano altamente frammentate e, spesso, non sono nemmeno in qualche modo organizzate da associazioni di settore. Ciò non toglie, peraltro, che il dirigente competente possa elaborare una serie di calcoli notevolmente significativi. C'è soltanto bisogno di una mente veramente analitica.

Un'altra dimensione fondamentale da monitorare sono i concorrenti. Innanzi tutto, l'imprenditore può tenere sott'occhio l'andamento dei concorrenti principali. Anche se non potrà certo conoscere l'andamento preciso di tali concorrenti, potrà trarre tutta una serie di conclusioni da fattori osservabili esternamente, quali la variazione del numero dei dipendenti (basta spesso contare il numero delle automobili parcheggiate davanti all'azienda), la quantità di materie prime acquistate (è sufficiente chiederlo ai fornitori) o eventuali lavori di ammodernamento.

Un ulteriore approccio consiste nell'individuare i segmenti di mercato caratterizzati dal tasso di crescita maggiore e nel valutare se l'azienda si trova collocata in tali segmenti. Talvolta basta porre poche domande ai colleghi ed ai fornitori per sapere quali sono questi segmenti di mercato. Va poi tenuto presente che l'azienda che venga a trovarsi in tali segmenti do-

vrebbe crescere per lo meno tanto rapidamente quanto il tasso di crescita medio del segmento. Se l'azienda sa cavalcare questi sviluppi, la sua quota di mercato non potrà non aumentare, anche perché molti dei concorrenti non si sforzeranno di penetrare nuovi segmenti di mercato, accontentandosi di continuare a vendere in quel segmento in cui sono già presenti.

Da ultimo va sottolineato che quegli imprenditori che desiderino conoscere la propria quota di mercato possono osservare la crescita dei loro principali clienti e dei loro fornitori più significativi. Se i clienti e/o i fornitori crescono più rapidamente della loro azienda, allora è molto probabile che siano i concorrenti ad aggiudicarsi il mercato che deriva da tale crescita. Se, d'altra parte, l'azienda in questione sembra crescere più rapidamente dei clienti e dei fornitori, allora non c'è nulla di che preoccuparsi.

10.6. La capacità competitiva.

Misurare la quota di mercato non basta. Sapere che cosa determina la variazione di tale quota (sapere, cioè, che cosa spinge i clienti a comprare di più o di meno dall'azienda) è tutto un altro problema. Le preferenze dei clienti sono influenzate da tutta una serie di variabili, che vanno dal prezzo e della qualità di un particolare prodotto alle campagne promozionali. L'insieme delle variabili che motivano la clientela a rivolgersi all'azienda possono venir definite come la capacità competitiva relativa dell'azienda in questione.

Tutte queste variabili presuppongono un certo livello di reinvestimento (che abbiamo già imparato a valutare). Ma l'individuazione delle variabili stesse, peraltro, offre un'immagine ancora più precisa della forza competitiva dell'azienda. Molto spesso queste variabili evidenziano la direzione in cui tende ad evolversi la quota di mercato di un'azienda, molto prima che lo sviluppo si realizzi concretamente; queste variabili sono anche in grado di dare delle indicazioni significative sullo stato attuale dell'impresa.

Delle sei variabili che determinano la capacità competitiva relativa di un'azienda, quella rappresentata dal prezzo generalmente attira le attenzioni maggiori se non esclusive del management. Purtroppo, tale variabile fini-

sce con il perdersi nell'ambito di tutte le altre. Per non parlare del fatto che le decisioni di repricing sono le più semplici da imitare da parte della concorrenza. La politica del prezzo può al massimo garantire successi di breve durata. Un'eventuale decisione di diminuire i prezzi, d'altra parte, si traduce sempre, alla fine, in una perdita per tutti i concorrenti.

Il prezzo è importante solo in relazione alla qualità, la quale è la più importante delle variabili che determinano le oscillazioni delle quote di mercato. La quantità di un prodotto a un concetto in grado di descrivere tutto ciò che il cliente associa con un particolare prodotto, escluso il prezzo. Lo standard qualitativo di una azienda indica la posizione di questa rispetto ai suoi concorrenti nell'opinione della clientela. Detto in altro modo, la qualità è quella cosa che ci spiega perché un cliente preferisce un prodotto ad un altro. Per la maggior parte dei prodotti, oramai, i clienti non si lasciano più influenzare solo dall'apparenza fisica del prodotto stesso, anche se tale apparenza sembra condizionare ancora una quota oscillante tra il 40 ed il 60% delle loro preferenze²⁵. Il cliente cerca oggi anche altre qualità, quali l'assistenza, la "giusta immagine", un corretto rapporto professionale di vendita, la speditezza delle procedure di acquisto, ecc. Risulta difficile misurare queste caratteristiche. D'altra parte lo standard di qualità che queste caratteristiche vengono a determinare rappresenta l'indice più importante delle possibilità di sviluppo futuro della quota di mercato di un'azienda. Se il suo standard di qualità è superiore a quello dei concorrenti, l'azienda può scegliere tra il mantenere competitivi anche i suoi prezzi (e, quindi, aumentare il numero dei suoi clienti) o praticare prezzi più alti della concorrenza in modo da poter fare utili aggiuntivi da impiegare in investimenti volti a garantire la crescita futura.

11. L'elaborazione del piano strategico dell'azienda.

La pianificazione strategica rappresenta uno strumento di cui si avvalgono la maggior parte delle grandi aziende e solo una manciata di piccole imprese. L'approccio utilizzato dalle grandi aziende non è diverso da quello

²⁵ Thompson, DeSouza, Gale, 1985

che proporremo qui per le imprese familiari, fatta salva un'unica distinzione. Nel caso dell'azienda familiare è, infatti, raccomandabile elaborare — insieme alla strategia aziendale — anche un piano strategico familiare suscettibile di chiarificare gli obiettivi personali e professionali di lungo periodo di ogni membro della famiglia, nonché di decidere quale dovrà essere la “struttura familiare” più adeguata per realizzare gli obiettivi familiari e quelli d'impresa. Le scelte strategiche fondamentali dell'azienda, d'altra parte, non potranno non rispecchiare le opzioni di fondo che stanno alla base della strategia familiare. In ultima analisi, la scelta di una strategia familiare piuttosto che di un'altra, infatti, dipende da come la famiglia concepisce il proprio futuro.

Tutto ciò rappresenta per l'impresa familiare una sfida tutta particolare. Infatti risulta evidente che le strategie d'azienda e quelle familiari sono interdipendenti al massimo grado. La strategia aziendale presuppone che la famiglia decida sino a che punto sia disposta ad impegnarsi a favore dell'azienda; ma tale impegno, d'altra parte, non può non dipendere dalle prospettive di sviluppo aziendali messe in evidenza dalla strategia d'impresa. Tale strategia d'impresa, d'altra parte, cerca di scegliere la possibile tra le varie alternative strategiche praticate; ma, di nuovo, tale scelta non può non riflettere, ad esempio, gli interessi dei figli e l'atteggiamento generale della famiglia nei confronti dei problemi d'investimento.

Questo complicato intreccio di aspetti familiari ed aziendali impone che la famiglia tenga strettamente uniti i piani strategici aziendali e quelli familiari. Tali piani devono venir elaborati contemporaneamente ed in maniera reciprocamente interdipendente. Non è possibile indicare una via univoca per ottenere questo risultato. Generalmente, solo dopo diversi anni di sforzi continuati le strategie aziendali e quelle familiari tendono ad armonizzarsi reciprocamente. Il principio di fondo, ad ogni buon conto, è chiaro. La pianificazione dello sviluppo familiare e quella del futuro della famiglia non possono venir separate, né metodologicamente né temporalmente.

Il piano strategico dovrebbe articolarsi in una serie di documenti e specificatamente:

- 1) una dichiarazione preliminare degli impegni che la famiglia intende assumere;

- 2) una dichiarazione relativa alla missione dell'azienda;
- 3) il piano strategico d'impresa.

Va da ultimo notato che tale strategia dovrebbe:

- 1) portare l'azienda a più elevati livelli di fatturato e di profitto;
- 2) dare nuovo impulso all'azienda nel passaggio da un ciclo ad un altro;
- 3) mettere a disposizione della generazione seguente un'azienda sana ed in fase espansiva.

L'elaborazione di questo piano non serve solo a mantenere in buona salute le aziende sane ma serve anche a rinvigorire quelle che nel corso degli anni si erano in qualche modo lasciate andare.

11.1. La definizione del piano strategico.

Il processo d'elaborazione del piano strategico che qui proponiamo è applicabile a qualsiasi tipo di azienda. Ad ogni buon conto, la migliore via prevede l'integrazione del piano aziendale con la strategia familiare. Prendiamo in considerazione il piano aziendale per primo perché le problematiche d'impresa sono dotate di una minore carica emotiva di quelle familiari. Cominciare con il discutere queste problematiche, peraltro, aiuta i membri della famiglia impegnati nella gestione aziendale ad esplicitare le proprie convinzioni, i propri valori ed i propri obiettivi. Ciò non toglie che, alla fin fine, sarà peraltro la strategia familiare che farà aggio su quella d'impresa.

A) Punto primo: Budget e pianificazione a lungo termine.

I termini budget, pianificazione a lungo termine, pianificazione strategica, gestione strategica vengono spesso utilizzati in maniera intercambiabile. Non va peraltro dimenticato che indicano cose diverse. Il budget, ad esempio, comporta l'individuazione di una serie di obiettivi che l'impresa deve tentare di perseguire nell'anno seguente; esso comporta pure (a) la previsione delle vendite, dei costi, dei ricavi e dei profitti; (b) l'identificazione delle operazioni necessarie alla realizzazione delle aspettative di budget; (c) l'identificazione dei dirigenti cui assegnare le responsabilità per la realizza-

zione di tali operazioni. L'elaborazione del budget è dunque un elemento fondamentale del processo di pianificazione.

Dopo un po' che l'azienda si è abituata alla filosofia del budget, comincia a sentire il bisogno di strumenti più sofisticati, in grado di garantirgli di non rimanere improvvisamente a corto di risorse finanziarie, materiali e anche umane. La pianificazione di lungo termine generalmente comprende i budget di un periodo che va dai tre ai cinque anni. Tale pianificazione prevede, per questo periodo, una serie di obiettivi relativi alle vendite, ai profitti e ai flussi finanziari; prevede, inoltre, l'individuazione di una serie di operazioni — da assegnare ad individui ben precisi — da realizzare nel corso dell'anno presente e che sono altrettanti prerequisiti per la realizzazione degli obiettivi di lungo periodo.

Per elaborare con successo un piano di lungo periodo, l'azienda deve prendere in considerazione le possibili opportunità — negative e positive — dell'environment (quali penurie di materie prime, tassi di interesse crescenti, ecc.). L'azienda deve anche individuare con certezza che cosa è necessario fare al tempo presente se si vogliono raggiungere gli obiettivi di crescita proposti: ad esempio, costruire un nuovo magazzino, addestrare dei nuovi venditori o trovare sostituto per un dirigente che sta per andare in pensione. E anche indispensabile reperire le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione di queste cose, anche se non si deve dimenticare che il rendimento di questi investimenti realizzati solo in un futuro abbastanza lontano.

E' evidente che nessuno di questi piani può venir messo a punto nel corso di una riunione pomeridiana. La sua elaborazione, di solito, richiede molte riunioni di intere giornate; queste riunioni — che possono aver luogo anche regolarmente, mettiamo una volta all'anno — vengono generalmente tenute fuori dell'azienda e dell'ambiente casalingo — spesso in un albergo — e ad esse partecipano tutti i responsabili dell'impresa. Generalmente, prima di poter elaborare un piano strategico, le aziende hanno bisogno di diversi anni di preparazione. Vi sono anche delle eccezioni. Alcune imprese si limitano a considerare la pianificazione di lungo periodo come una componente della pianificazione strategica. Queste aziende passano direttamente dalla filosofia del budget a quella della pianificazione strategica.

B) Punto secondo: la pianificazione strategica.

A differenza del budget e della pianificazione di lungo periodo, la pianificazione strategica non dà per scontata la crescita dell'azienda. Al contrario, si basa sull'ipotesi che questa si verificherà solo se l'azienda terrà dei comportamenti in grado di promuoverla. Il compito della pianificazione strategica è d'evidenziare i comportamenti necessari a questo scopo. La consapevolezza del bisogno di uno strumento gestionale di questo tipo generalmente matura quando si verificano una o più delle seguenti circostanze:

- la crescita del mercato si arresta, la concorrenza diventa spietata e l'azienda tende a mantenere i tassi di crescita avuti nel passato;
- nuovi concorrenti (grandi magazzini, aziende di direct mailing, nuove firme, concorrenti stranieri, ecc.) entrano nel mercato con tutta una serie d'idee nuove e rivoluzionarie;
- la tecnologia impiegata nel settore in cui si opera cambia drasticamente;
- la dimensione dell'azienda supera la soglia dei due o trecento dipendenti, al punto che alcune sottounità organizzative hanno bisogno di maggiore autonomia decisionale, il che richiede lo sviluppo di un management competente in grado di rispondere meglio alle sfide ambientali.

La pianificazione strategica è una cosa diversa dal management strategico, laddove il management strategico emerge solo dopo che l'azienda si è sforzata di applicare per diversi anni la filosofia della pianificazione strategica. A questo punto la pianificazione strategica è stata interiorizzata dal processo direzionale. La sua filosofia è diventata parte integrante del modo di pensare dei dirigenti, i quali hanno ormai imparato a mettere continuamente in discussione le convinzioni più radicate, a ricercare continuamente nuove e più aggiornate informazioni sul mercato, a tentare continuamente nuove strade, a ricercare nuove opportunità e a lavorare non solo per espletare i propri compiti ma anche per addestrare i propri dipendenti ad affrontare il futuro. Solo quando questa specie di filosofia strategica diventa una vera e propria seconda natura del dirigente, solo allora si potrà dire che l'azienda sta attuando una gestione di tipo strategico. A questo punto tutte le componenti del processo di pianificazione sono state integrate nel processo direzionale.

C) Punto terzo: i risultati della pianificazione strategica.

La pianificazione strategica si basa sull'ipotesi che l'azienda ha la capacità di condizionare il suo futuro. Non sottovaluta, peraltro, la possibilità che tutta una serie di forze esterne, soprattutto di natura competitiva, possano condizionare l'azienda stessa. La pianificazione strategica, quindi, definisce in maniera operativa il tipo di azienda desiderato dagli imprenditori e definisce ciò che gli imprenditori debbono fare per realizzare i loro obiettivi. Specificamente, la pianificazione strategica affronta le seguenti tre problematiche:

1. dove desideriamo competere, cioè in quali mercati vogliamo operare?
2. in che modo è possibile competere efficacemente in questi mercati?
3. con quanta intensità desideriamo reinvestire nell'azienda?

Le risposte alle domande dove competere e in che modo competere ci forniranno tutta una serie di indicazioni relative alle strategie di marketing ed a quelle operative, strategie indispensabili al successo dell'azienda.

Schema del piano strategico
<u>I. Obiettivi aziendali</u>
<p><i>A. Obiettivi finanziari</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. crescita 2. margini di profitto 3. utile <p><i>B. Quota di mercato</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aumentare, mantenere o sfruttare 2. tasso di cambiamento <p><i>C. Investimenti</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. reinvestimento 2. rischio
<u>II. Programmi aziendali</u>
<p><i>A. Come reagire ai problemi di natura strategica</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aumentare e rafforzare i vantaggi competitivi 2. contrastare gli sforzi dei concorrenti 3. adeguarsi ai cambiamenti del mercato e del segmento specifico 4. adeguarsi ai cambiamenti ambientali (tecnologici, demografici, ecc.) 5. sviluppare competenze aziendali cruciali

6. rimediare ai punti di debolezza strategica

B. Come realizzare gli obiettivi strategici

1. ridurre i costi
2. incrementare l'utilizzazione del capitale immobilizzato
3. migliorare il pricing
4. aumentare la produttività
5. sviluppare tecnologie originali
6. migliorare la qualità
7. migliorare il servizio
8. vendere di più ai clienti acquisiti
9. espandere la linea di prodotti
10. acquisire nuovi clienti
11. entrare in nuovi mercati

III. Politiche aziendali

A. Politiche di prodotto e di servizio

1. ampiezza della linea di prodotti
2. qualità, marchio, confezione
3. servizio

B. Politiche di mercato

1. geografica
2. segmenti e priorità
3. tipologie di clienti

C. Politiche di canale distributivo

1. tipo di canale
2. ambito di copertura

D. Condizioni di pagamento

E. Politiche promozionali

1. scelta del tipo (es.: direct mail, media, ecc.)
2. livello d'investimento

F. Politiche di sviluppo della linea di prodotti

1. tasso di sviluppo di nuovi prodotti
2. sviluppo interno, imitazione, acquisizione

G. Politiche di sviluppo del mercato

1. tasso d'espansione del mercato
2. obiettivi e tattiche d'espansione

H. Politiche di produzione

<ol style="list-style-type: none"> 1. tasso d'integrazione verticale 2. tasso d'utilizzazione degli impianti 3. capitale/lavoro 4. relazioni industriali 5. scelta dei fornitori e condizioni di fornitura 6. dislocazione geografica <p><i>I. Politiche organizzative</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tasso di decentramento 2. modello organizzativo (es.: funzionale, per centri di profitto, ecc.) 3. tipo di cultura organizzativa <p><i>J. Politiche gestionali</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sviluppo e diffusione delle informazioni 2. sistema di remunerazione 3. sistema di controllo e di revisione 4. sistema di pianificazione 5. sistemi di reclutamento e di formazione <p><i>K. Politiche finanziarie</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fonti di finanziamento 2. impiego delle risorse in eccesso 3. indebitamento/capitale proprio
<u>IV. Piani dipartimentali</u>
<i>A. Obiettivi dei servizi, divisioni</i>
<i>B. Sotto - obiettivi</i>
<i>C. Budget</i>
<u>V. Responsabilità per il piano strategico</u>
<i>A. Funzioni cruciali</i>
<i>B. Dirigente responsabile</i>
<i>C. Risorse necessarie</i>
<i>D. Scadenze</i>
<i>E. Revisione e feedback</i>

Tabella 4 – Schema del piano strategico

descrive ciò che l'azienda fa. Piuttosto la dichiarazione della missione aziendale riflette una serie di decisioni specifiche prese dall'impresa e che riguardano i suoi prodotti, le sue strategie ed i suoi obiettivi. Tali decisioni sono:

- scelta dei prodotti/servizi, dei mercati e delle aree geografiche;

- scelta delle priorità tra i segmenti di mercato e le unità im-prenditoriali;
- scelta della direzione che dovrà prendere la crescita futura;
- scelta di una strategia "generale". (dove competere sui prezzi o sulla differenziazione o sulla specializzazione);
- scelta del vantaggio competitivo;
- scelta delle competenze o delle forze fondamentali su cui basare l'azienda;
- scelta degli obiettivi per il futuro;
- scelta di uno stile di direzione;
- responsabilità da assumersi nei confronti dei vari attori: clienti, fornitori, dipendenti, azionisti e, più in generale, la comunità.

Preparazione preliminare (gennaio)
1. analizzare i risultati passati per individuare i problemi cruciali e per decidere gli obiettivi futuri
Dove competere? (da febbraio ad aprile)
2. individuare i segmenti di mercato, la loro specifica appetibilità e importanza per l'azienda
3. individuare le domande della clientela e le capacità dell'azienda (relativamente alla concorrenza) di farvi fronte
4. identificare i concorrenti principali e capirne le strategie
Come competere? (maggio)
5. identificare le possibili alternative strategiche per realizzare obiettivi di crescita e di redditività
Quanto reinvestire? (giugno e luglio)
6. analizzare le opportunità ed i rischi esterni; delineare dei programmi di risposta
7. individuare i punti di forza e di debolezza dell'azienda; delineare dei programmi di risposta
Finalizzare i vari piani (da agosto a novembre)
8. individuare gli obiettivi fondamentali, i prerequisiti per aver successo e le politiche aziendali
9. perfezionare le strategie di marketing e di produzione
10. definire gli obiettivi e le politiche
11. elaborare i piani divisionali
Conclusione (dicembre)
12. discutere la dichiarazione di intenti proposta dall'amministratore delegato sulla base delle analisi e dell'elaborazione strategica precedenti

Tabella 5 - Esempio d'agenda di un piano strategico annuale

D) Dove conviene competere?

La domanda dove competere riguarda qualcosa di più che delle semplici considerazioni di natura geografica. Essa implica la definizione dei segmenti di mercato più appetibili per l'azienda. Ci si basa sull'ipotesi che diversi segmenti di mercato, ognuno caratterizzato da una categoria specifica di clienti, presentano domande diverse. Alcuni richiedono servizi eccellenti, altri prezzi bassi, altri ancora pregiano prevalentemente la personalizzazione del servizio. L'azienda non può soddisfare tutte queste domande sperando di poter essere "ogni cosa per ogni tipo di persona". Nel caso tentasse di comportarsi in questo modo, sarebbe condannata a perdere d'incisività e quindi a perdere fette di mercato a favore di concorrenti più specializzati. Al contrario, i dirigenti dell'azienda devono scegliere su quale gruppo di clienti concentrare le proprie attenzioni. A questo scopo è indispensabile rispondere a tutta una serie di domande ben precise:

E) Quali sono i segmenti di mercato alla portata dell'azienda?

Un mercato è definito come l'insieme di potenziali clienti suscettibili d'acquistare il prodotto di un'azienda. Suoi segmenti sono le differenze aggregate riscontrabili tra questi potenziali clienti. Tali segmenti possono venir classificati rifacendosi a diversi criteri, i principali dei quali sono:

- le decisioni di acquisto (in che modo i vari clienti pervengono alla decisione di comperare qualcosa, quanto spesso comperano questo qualcosa e, nel caso si tratti di organizzazioni complesse, chi, nell'ambito di queste organizzazioni, prende la decisione definitiva d'acquisto);
- il pacchetto prodotto-servizi (si tratta dei servizi addizionali che i clienti si aspettano al momento dell'acquisto del prodotto e che vanno da una pronta consegna alla confezione regalo);
- la distribuzione geografica (se i clienti sono distribuiti localmente, su base regionale, nazionale o internazionale);
- il metodo di vendita (da chi i clienti acquistano direttamente: negozi al dettaglio, rappresentanti, tramite cataloghi, ecc.).

Avvalendosi di questi e di altri criteri, i dirigenti dotati di sufficiente fantasia sono in grado d'individuare i diversi segmenti in cui può articolarsi un mercato. Dopo di che è possibile vedere se questi diversi segmenti richiedono strategie diverse. Segmenti che differiscano in ordine a (1) il tasso

di crescita, (2) la quota di mercato già controllata dall'azienda e (3) i tipi di concorrenti richiederanno tattiche diverse di penetrazione.

F) Che cosa rende di solito attraente un segmento di mercato?

Un segmento di mercato di solito è attraente se è in una fase espansiva, se offre occasioni di profitto e se l'azienda ha ragionevoli probabilità di battervi la concorrenza. Dovrebbero venir presi in considerazione i fattori che elenchiamo qui di seguito e si dovrebbero individuare quelli più suscettibili di rendere un particolare segmento attraente nei confronti della propria azienda, tenendo conto delle sue caratteristiche particolari:

- l'eventuale maggiore dimensione;
- un maggiore tasso di crescita;
- la possibilità d'identificare con chiarezza la domanda;
- una minore concentrazione di acquirenti;
- una fluttuazione ciclica e/o stagionale meno marcata;
- una maggiore redditività degli acquirenti;
- una maggiore raffinatezza degli acquirenti;
- una maggiore professionalità degli acquirenti;
- una maggiore fedeltà dell'acquirente nei confronti del fornitore;
- un numero minore ed una maggiore concentrazione di venditori;
- una minore capacità dei concorrenti di rispondere ai bisogni del mercato.

G) Che cosa bisogna fare per avere successo in questi segmenti?

Il successo dipende dall'esatta valutazione di che cosa i clienti di questi segmenti vogliono, dipende, cioè, dal conoscere le domande che saranno poste all'azienda. Queste domande si basano su tutta una serie di caratteristiche e sono relative alla qualità delle materie prime, al prezzo, alla tecnologia di produzione e ai rapporti interpersonali. Nel loro insieme, queste caratteristiche formano i "fattori critici di successo" dell'azienda. Se si ha la pazienza di fare questo stesso esercizio per ogni segmento di mercato definito appetibile, si dovrebbe capire che cosa è importante per ogni tipo di segmento. L'analisi può essere ulteriormente approfondita, elencando questi fattori, per ogni segmento, in ordine decrescente d'importanza.

H) Quali dovrebbero essere le strategie generali di mercato da adottare nei segmenti appetibili?

L'azienda si trova di fronte a tre alternative. Può offrire a tutti qualcosa; in questo caso siamo in presenza di una strategia "indifferenziata". L'azienda può, invece, avvalersi di una "strategia differenziata" e offrire qualcosa di specifico ad ogni segmento. Oppure può offrire una cosa ad un insieme di clienti; in questo caso siamo in presenza di una strategia "concentrata". La strategia concentrata focalizza la sua attenzione su uno specifico gruppo di clienti per offrirgli esattamente quello che cerca. Si dovrebbe innanzi tutto capire a quali di queste tre strategie l'azienda si sta attualmente ispirando e poi si dovrebbe stabilire quale sia la strategia ottimale. Dopo aver preso in considerazione che cosa i clienti desiderano, si dovrebbe rispondere alla seguente domanda: per ogni segmento, l'azienda dovrebbe prendere in considerazione l'impiego di una strategia differenziata, indifferenziata o concentrata?

I) Come sta andando l'azienda in ciascun segmento ed in rapporto alla concorrenza?

Si dovrebbero individuare, per ogni segmento, i principali concorrenti dell'azienda (da un minimo di 3 ad un massimo di 5). Questo può essere ottenuto classificando ogni concorrente in ordine ai fattori critici di successo identificati in precedenza. Questa è con tutta probabilità la seconda analisi in ordine di importanza che può essere fatta per capire il reale andamento dell'azienda. Attraverso questa analisi dovrebbero emergere quei concorrenti che utilizzano, nell'ambito degli stessi segmenti, tecniche simili a quelle della nostra azienda, come pure dovrebbero emergere quei concorrenti che utilizzano tecniche diverse e/o che operano in segmenti diversi. I concorrenti più simili alla nostra azienda sono quelli più pericolosi, quelli che rappresentano ciò che viene usualmente definito il "gruppo di riferimento strategico" dell'azienda. E nei confronti di questi concorrenti che l'azienda deve sviluppare "strategie di miglioramento", dal momento che questi concorrenti sono i più vulnerabili ad attacchi di questo tipo.

J) Quale la quota di mercato che controlla l'azienda in ogni segmento? E quali sono le quote dei concorrenti?

Si dovrebbe prendere in considerazione l'elenco dei concorrenti già elaborato e si dovrebbe stimare la quota di mercato, i punti di forza e quelli di debolezza di ogni concorrente. Si dovrebbero poi ordinare i vari segmenti di

mercato in ordine decrescente di appetibilità e si dovrebbe comparare questa classifica con quella relativa alle quote di mercato.

K) Che cosa rende un cliente attraente?

Per rispondere a questa domanda è innanzi tutto necessario individuare i criteri in ordine ai quali valutare l'appetibilità dei clienti. Tali criteri possono essere relativi alla solvibilità del cliente o al suo fatturato. I principali di questi criteri sono:

- la dimensione dell'azienda acquirente;
- la quota di mercato che il cliente ha nel suo mercato;
- il tasso di crescita del cliente;
- la fedeltà del cliente ai fornitori;
- il numero di fornitori cui si rivolge il cliente;
- la redditività del cliente;
- la correttezza del cliente nei confronti del fornitore;
- la prevedibilità della domanda del cliente;
- le esigenze del cliente e le sue aspettative in ordine alla qualità del prodotto.

11.3. In che modo competere.

Ogni imprenditore desidera battere la concorrenza. A questo scopo è necessario offrire un prodotto o un servizio che sia significativamente migliore, o meno costoso o comunque più attraente per il cliente. E necessario, in altre parole, rendere il proprio prodotto (e, quindi, anche la propria azienda) diversa dai prodotti della concorrenza. Il cuore di ogni pianificazione strategica è dato proprio dalla capacità di definire questa differenza in modo tale da sfruttare le peculiarità naturali dell'azienda stessa. Questo rappresenta la quintessenza del come competere, cioè la creazione di un vantaggio competitivo in grado di resistere a tutte le sfide. Un vantaggio competitivo in grado di resistere a tutte le sfide rappresenta il vantaggio competitivo durevole dell'azienda. La quale azienda dovrebbe reinvestire costantemente per rafforzare questo suo vantaggio cruciale.

A) Quali sono le origini di possibili strategie concorrenziali?

Le strategie concorrenziali dovrebbero basarsi su un unico vantaggio di costo o di servizio tale che sia difficile per gli altri concorrenti imitarlo o, addirittura, individuarlo. Un punto di forza può essere rappresentato dalle materie prime; è possibile, ad esempio, che un'azienda abbia trovato una fonte di riferimento meno costosa di quelle utilizzate dai concorrenti. Un altro possibile vantaggio rappresentato dai processi di progettazione e di produzione. Un'azienda può trovarsi nella condizione di produrre a livelli di efficienza sconosciuti ai concorrenti; oppure può risultare particolarmente efficiente nella distribuzione, nella promozione o nel marketing.

Un'azienda può riuscire ad aumentare in maniera significativa, agli occhi del cliente, il valore del suo prodotto sfruttando uno o più di questi strumenti. Una strategia veramente creativa e destinata ad avere successo è quella basata sullo sfruttamento di uno di questi strumenti in modo che l'azienda appaia diversa dai concorrenti attraendo un maggiore numero di clienti.

B) Su che cosa basano i concorrenti le loro strategie?

Il successo è funzione della capacità di fare qualcosa che i concorrenti non sono in grado di fare. Se, ad esempio, un concorrente vende prodotti senza marchio attraverso delle catene di distribuzione indipendenti, questo concorrente non potrà sfruttare la pubblicità. Un'adeguata controstrategia, in questo caso, potrebbe semplicemente essere rappresentata da una forte campagna pubblicitaria che enfatizzi il buon nome ed il servizio offerti da una specifica azienda.

C) Qual è il vantaggio competitivo durevole dell'azienda?

Le caratteristiche specifiche dell'azienda rappresenteranno la base del vantaggio competitivo dell'azienda stessa. Il vantaggio competitivo durevole è ciò che fa la differenza nel tempo, in altre parole, ciò che impedisce nel tempo ai concorrenti di copiare la strategia dell'azienda. Per sviluppare un vantaggio competitivo durevole non si devono prendere in considerazione le aspettative dei propri clienti ma, al contrario, gli aspetti cruciali della propria azienda (ad esempio le somme investite in ricerca e sviluppo o il tempo impiegato per formare uno staff veramente esperto nei problemi di marketing; queste spese tendono ad aumentare enormemente le possibilità aziendali d'aver successo nel lungo periodo).

Questo vantaggio competitivo durevole può assumere forme diverse. Ad esempio, un sistema di produzione altamente automatizzato può permettere costi molto contenuti. Oppure l'esistenza di rapporti consolidati con una software house può permettere di sviluppare programmi personalizzati per i singoli clienti. Oppure, il fatto di offrire salari migliori può aver attirato dipendenti più qualificati che, a loro volta, migliorano l'azienda. Dipendenti meno qualificati costano meno e diminuiscono i costi di gestione dell'azienda. Un piccolo stabilimento dotato degli impianti più moderni garantisce la flessibilità dell'azienda. Uno stabilimento grande garantisce costi di produzione più bassi.

In ultima analisi, il vantaggio di cui gode ogni concorrente è riconducibile o alla categoria "migliore" o a quella "meno caro".

Accoppiando questi vantaggi con i fattori che determinano il successo in ogni singolo segmento di mercato, l'azienda è in grado d'elaborare il suo piano strategico. Evidenziare questi elementi rappresenta, inoltre, un modo per valutare sino a che punto l'azienda meriti che si reinvesta in essa. Se ciò che un'azienda offre corrisponde a ciò che il mercato cerca, allora varrà la pena reinvestirvi. Ma se si verifica il contrario, è probabile che sia meglio investire il proprio denaro altrove.

Quelle imprese che sono in grado di realizzare prodotti "migliori" tendono a scegliere strategie di tipo "differenziato"; quelle che sono in grado di realizzare prodotti "meno cari" tendono a realizzare strategie di tipo più generico. Alcune aziende, ovviamente, saranno in grado di realizzare prodotti migliori ed a costi più bassi per un tipo particolare di clientela; esse si rifanno ad una strategia di tipo "concentrate"²⁶.

Una volta individuata la base su cui costruire il successo, diventa necessario delineare i programmi d'azione indispensabili per mantenere o incrementare il proprio vantaggio competitivo. A questo proposito vanno considerate, tra le altre, le seguenti tattiche:

- la politica dei prezzi;

²⁶ Porter, 1980. Una strategia concentrata si basa sull'ipotesi che specializzandosi in un solo tipo di cliente sia possibile non solo servire meglio il cliente stesso ma offrirgli anche un servizio meno caro. Vendere vernici solo ai costruttori, ad esempio, può permettere di venir incontro a bisogni particolari dei costruttori — ad esempio il bisogno di contenitori di grandi dimensioni — e può, nel contempo, consentire di tenere bassi i costi, ad esempio evitando quei costi di pubblicità indispensabili per quelle aziende che vendono vernici anche attraverso negozi al dettaglio.

- la promozione;
- la vendita;
- la distribuzione;
- il servizio al cliente;
- lo sviluppo del prodotto;
- lo sviluppo del mercato;
- la ricerca e sviluppo;
- la produzione e l'attività di gestione;
- l'aspetto finanziario;
- l'amministrazione.

Se, ad esempio, un'azienda ha individuato il proprio vantaggio competitivo nei costi contenuti, un'adeguata politica dovrebbe prevedere:

- 1) la vendita ai prezzi più bassi del mercato del volume più alto di prodotti;
- 2) lo sviluppo di nuovi prodotti in modo di sfruttare al massimo gli impianti esistenti e magari d'espandere tali impianti;
- 3) il tentativo di vendere alla fetta più vasta di mercato possibile;
- 4) la possibilità di distribuire i prodotti attraverso dei camion a rimorchio;
- 5) la possibilità di fare investimenti massicci nella ricerca e nello sviluppo di nuovi metodi di produzione e/o in nuove soluzioni progettuali suscettibili di diminuire l'impiego di materia prima.

Tutte queste politiche dovrebbero rinforzare il vantaggio competitivo — e la strategia generale — dell'azienda, caratterizzabile come un'azienda che produce grandi quantità di prodotti a bassi costi. Lo sviluppo di programmi per aumentare il proprio vantaggio competitivo ha un effetto positivo collaterale: quello di mettere a disposizione di ogni dirigente un piano d'azione specifico. Buona parte delle imprese familiari mancano di mansionari che definiscano chiaramente i ruoli e le responsabilità dei singoli. Tali mansionari, peraltro, tendono a diminuire significativamente le occasioni di conflitto tra i dirigenti e ad accrescere la soddisfazione sul lavoro.

A questo punto dell'elaborazione del piano strategico, i dirigenti dovrebbero aver acquisito tutta una serie di conoscenze significative sull'azienda. Hanno individuato il mercato in cui operano, i clienti potenziali da ricercare, hanno analizzato la capacità dei concorrenti di soddisfare le aspettative di tali clienti, hanno studiato i vari segmenti di mercato, preso in con-

siderazione gli strumenti strategici più significativi per ogni segmento e hanno individuato i vantaggi competitivi su cui possono far conto. E, più importante, hanno individuato che cosa l'azienda può fare per incrementare i propri punti di forza; sono, quindi, oramai in grado d'elaborare una strategia definitiva suscettibile di guidare le proprie scelte economiche. Resta, comunque, ancora da risolvere un problema fondamentale: valutare il valore generale dell'azienda nell'ambito del suo ambiente socio-politico ed economico.

D) Quanto si deve reinvestire?

Gli imprenditori, di solito, per superare le difficoltà delle loro aziende possono far conto su se stessi. Sono portati quindi a pensare che il destino delle loro aziende è tutto nelle loro mani. Tendono, di conseguenza, a non prendere in considerazione tutta una serie di fattori oggettivi suscettibili di condizionare il futuro delle loro imprese.

Ovviamente, ambedue i fattori sono importanti. L'imprenditore ha un'influenza cruciale sulla sua azienda. Ma se, ad esempio, il parlamento approvasse una legge che obbligasse le aziende a fare investimenti sostanziosi nel miglioramento della sicurezza sul lavoro, l'imprenditore potrebbe non trovare più opportuno investire nella sua azienda.

Numerosi sono i fattori da cui dipende la convenienza a reinvestire nell'azienda. Prima di mettere in piedi un nuovo piano strategico, quindi, l'imprenditore dovrebbe porsi le seguenti domande:

1. quanto è appetibile l'ambiente in cui opera?
2. quale lo stato di salute del settore?
3. il mercato in cui opera vale degli sforzi?
4. quanto è forte la sua azienda?

Quanto più positive sono le risposte a queste domande, tanto più l'imprenditore potrà investire nella sua azienda. Un ambiente appetibile e un'azienda forte, ad esempio, giustificano un approccio aggressivo, che sfrutti la strategia di mercato già identificata. Un'azienda debole che operi in un ambiente non appetibile consiglia la messa a punto di strategie per la ricerca di nuove opportunità. Un'azienda debole in un ambiente debole suggerisce il disinvestimento.

Rispondere a queste domande — e decidere quanto si debba reinvestire nel futuro — è uno dei compiti principali (e più difficili) dei membri della famiglia impegnati nella gestione aziendale.

E) Le opportunità del mercato

Le opinioni sulla rilevanza di un mercato e sulle opportunità che presenta possono essere diverse. Devono essere considerate diverse variabili, quali il volume potenziale del mercato, la sua differenziazione ed il suo tasso di crescita. Di solito, quanto maggiori sono le opportunità presentate dal mercato, tanto più grande la disponibilità dell'azienda ad investirvi. La situazione ottimale è quella di un mercato in espansione caratterizzato da specifiche opportunità, in segmenti ben definiti, alla portata dell'azienda. Se il mercato in cui opera non presenta più opportunità, l'azienda dovrebbe prendere in considerazione delle strategie atte a portarla ad operare su altri mercati più appetibili.

Dopo aver opportunamente analizzato e valutato il mercato, i suoi segmenti e le rispettive prospettive di sviluppo, si dovrebbe essere in grado di decidere se la situazione è sufficientemente appetibile. È importante che tutti i responsabili dell'azienda arrivino ad una decisione comune.

12. Pianificare l'impegno familiare verso l'azienda.

Nelle aziende familiari, la famiglia che detiene il controllo dell'impresa gioca un ruolo tutto particolare. Dalla famiglia vengono reclutati tutta una serie di dipendenti dell'azienda. I vari consigli direttivi sono formati da membri della famiglia e da questi, di solito, proviene la maggior parte delle nuove idee. Gli obiettivi personali dei vari membri della famiglia condizionano in maniera critica la vita e le scelte aziendali. La famiglia rappresenta il fattore d'influenza più rilevante tra quelli individuati nel capitolo precedente.

In considerazione di questo loro particolare ruolo, molte imprese familiari di successo trovano utile elaborare un piano strategico relativo allo sviluppo familiare ed allo sviluppo del ruolo della famiglia in azienda. Questo piano strategico permette, innanzi tutto, alla famiglia d'evidenziare gli obiettivi che perseguono quelli tra i suoi membri che sono coinvolti nella gestione dell'azienda. Tale piano, inoltre, ufficializza, per così dire, l'impegno che la

famiglia intende assumere in futuro nei confronti dell'azienda e contribuisce a definire meglio il futuro e dell'azienda e della famiglia stessa.

Per mettere a punto questo piano è necessario:

- 1) elaborare una dichiarazione che specifichi la missione che la famiglia intende svolgere e perché è impegnata a mantenere in vita l'azienda;
- 2) elaborare una specie di "modello di riferimento" che delinea il futuro della famiglia e dell'azienda;
- 3) elaborare delle metodologie che permettano alla famiglia di affrontare i problemi cruciali e di risolverli in maniera sistematica;
- 4) tradurre gli obiettivi strategici che la famiglia si è posta in una serie di sotto-obiettivi tattici strumentali ai primi.

Questa documentazione può essere presentata sotto le forme più disparate: si può andare dalla lettera aperta a tutti i membri della famiglia ad una vera e propria dichiarazione ufficiale. Ma, qualunque sia la forma che questa documentazione assumerà una volta che sia stata messa a punto, la sua preparazione richiede un processo lungo e difficile. Implica che tutti i membri della famiglia siano disposti a discutere apertamente i propri obiettivi personali. Implica che per lo meno uno dei membri della famiglia dedichi una quantità ragguardevole di tempo alla gestione pratica del processo, andando, tra l'altro, alla ricerca di tutti i dati e di tutte le informazioni necessarie, dalle esperienze degli altri membri ai dati di natura finanziaria. Si tratta di un compito così complesso e che richiede tanto di quel tempo, che molti capi di aziende familiari hanno preso una vera e propria aspettativa di un anno per poterlo portare a termine adeguatamente.

12.1. Le riunioni di famiglia.

Il processo di pianificazione strategica dell'azienda familiare prende sempre le mosse con una riunione di famiglia. Quello delle riunioni è il meccanismo concreto attraverso il quale prendono forma la maggior parte dei programmi familiari ed è la sede nel cui ambito maturano le speranze ed i sogni per il futuro della famiglia. Risultati non certo da sottovalutare di questi incontri sono anche la formazione di un consenso familiare sui problemi

più importanti che, del resto, vengono focalizzati grazie a questi incontri. Questi incontri servono anche per risolvere i conflitti e per diffondere tra i vari membri della famiglia la storia reale dei fatti dell'azienda. Queste riunioni sono, poi, lo strumento attraverso il quale i problemi aziendali più importanti vengono portati a conoscenza della famiglia.

Prima ancora che ci si imbarchi nella pianificazione vera e propria, queste riunioni possono risultare utili per educare e per gestire la famiglia, favorendo l'analisi dei problemi relativi alla situazione dell'azienda, quali il tipo di guida di cui avrebbe bisogno, i criteri per poter entrarvi, le metodologie da usare per arrivare alle decisioni e per risolvere i conflitti. Far precedere l'elaborazione formale del piano strategico da una serie di riunioni più informali risulta di solito utile e facilita l'attività successiva di vera e propria pianificazione. Il contenuto e la forma in cui queste prime riunioni informali si sviluppano dipende in grande misura dal momento specifico — considerato nella prospettiva della storia familiare — in cui iniziano.

Si può essere indotti a pensare che queste riunioni dovrebbero essere presiedute dal padre-imprenditore. Peraltro queste riunioni sono una occasione ideale per allargare la leadership familiare. Il compito d'organizzare e gestire queste riunioni dovrebbe, dunque, essere svolto, a rotazione, da più persone. E' un modo come un altro per addestrare alle funzioni della dirigenza chi è papabile per la successione. Permette, inoltre, ai membri più anziani della famiglia di vedere chi tra i giovani è più dotato. In questo modo, poi, si afferma la consapevolezza che il capo della famiglia e quello dell'azienda non devono necessariamente essere la stessa persona.

Queste riunioni possono avere scadenze molto diverse e possono essere tenute nei luoghi più disparati. Alcune famiglie si riuniscono molto frequentemente, addirittura una volta la settimana, per discutere, magari nel corso di una cena, del pranzo della domenica e il sabato sera dopo cena. In altri casi ci si riunisce, in maniera molto formale, una volta all'anno

Per lo meno una volta all'anno la famiglia dovrebbe analizzare l'andamento dell'azienda ed i suoi programmi, rivedere il piano di sviluppo della famiglia stessa ed i suoi membri dovrebbero aggiornare di conseguenza le proprie attività. Alcune famiglie utilizzano queste riunioni per dar vita a dei comitati, per organizzare l'elezione di suoi membri alle posizioni più dispa-

te e per scambiarsi informazioni sulle migliori opportunità d'investimento finanziario.

12.2. La pianificazione strategica e il suo ordine del giorno.

Una famiglia è matura per discutere il proprio piano strategico generalmente quando i suoi figli sono ormai sulla ventina o sulla trentina e quando i genitori sono all'incirca sulla cinquantina. Giunti a questo punto della loro storia, di solito le famiglie hanno già preso l'abitudine di tenere delle riunioni. Un esempio pratico potrebbe essere il seguente:

1. La dichiarazione di intenti familiare
<ul style="list-style-type: none"> A. impegno nei confronti dell'azienda e della sua sopravvivenza B. i motivi dell'impegno C. i valori e la filosofia che stanno alla base di tale impegno
2. Le prospettive della famiglia: modello concettuale per gestire lo sviluppo verso il futuro
3. I programmi familiari
<ul style="list-style-type: none"> A. per governare e decidere B. per risolvere i conflitti C. per gestire relazioni interpersonali/codice di comportamento D. per educare la famiglia E. per garantire l'unità della famiglia

Tabella 6 – Esempio di ordine del giorno

12.3. Gli obiettivi della famiglia.

La prima riunione dovrebbe essere dedicata alla storia della famiglia e dell'azienda: chi ha fondato l'azienda, perché l'ha fatto, quali altri membri della famiglia sono entrati nell'impresa e quando vi sono entrati. E un'occasione per i membri più anziani della famiglia per fare delle vere e proprie

rimpatriate. Lo stesso vale anche per tutti quegli altri membri della famiglia che abbiano comunque svolto un ruolo cruciale nella storia dell'azienda. Possono venir utilizzati vari documenti, quali vecchie fotografie, vecchia documentazione aziendale, cataloghi di vendita, ecc.

Nella seconda riunione ci si dovrebbe concentrare più specificatamente sull'azienda. Si dovrebbe fare una presentazione della storia economica dell'azienda, ivi includendovi i diagrammi relativi all'andamento delle vendite nel tempo. Si dovrebbe anche cercare di valutare la redditività dell'azienda nei confronti della concorrenza. Si dovrebbe spiegare dove sono stati investiti gli utili: in titoli di stato o, ad esempio, nell'acquisto di nuovi impianti. Dovrebbe anche essere spiegata, seppur sommariamente, la strategia generale dell'azienda: in quali mercati compete, come compete ed in quale direzione si sta sviluppando. Qui possono risultare utili delle relazioni fatte da dirigenti dell'azienda che non siano membri della famiglia. Nel corso di queste prime riunioni è importante lasciare tutto il tempo necessario alle domande dei partecipanti, per quanto ingenui possano apparire.

Nel corso della terza riunione la famiglia comincia a fare tutta una serie di attività per così dire preliminari che renderanno susseguentemente possibile la messa a punto della dichiarazione di intenti della famiglia. Queste attività preparatorie sono di due tipi. Da una parte dovrebbero evidenziare i vantaggi e gli svantaggi cui si va incontro impegnandosi alla sopravvivenza dell'azienda. Da un'altra parte dovrebbero evidenziare i problemi che la famiglia dovrà affrontare nel caso decida di far sopravvivere l'azienda.

Ogni membro della famiglia tenderà ad avere idee diverse sui vantaggi che la sopravvivenza dell'azienda può avere. Per uno può essere una garanzia di lavoro; per un altro un semplice motivo di orgoglio. Per alcuni può essere solo un qualcosa che drena risorse dalla famiglia. Ad ogni buon conto, indipendentemente dalle opinioni personali, il motivo principale di queste attività preparatorie a quello di dare una risposta alla domanda: "perché la famiglia si dovrebbe impegnare a far sopravvivere l'azienda?". La risposta data a questa domanda sarà la base su cui si fonderà la prima parte della dichiarazione di intenti familiare.

Alla fine di queste riunioni dovrebbero essere chiaramente identificati i problemi cruciali che la famiglia prevede di dover affrontare, nel caso abbia deciso di continuare a gestire l'azienda. Si tratta di problemi del tipo: in che modo dovremo scegliere prossimo presidente dell'azienda? cosa si deve fare se un membro della famiglia dimostra di non avere capacità manageriali? come ci si deve comportare se qualcuno della famiglia divorzia? Lo scopo di questo sforzo non è tanto risolvere al momento tutti questi potenziali problemi, quanto, piuttosto, di sviluppare una comune sensibilità nei confronti delle difficoltà che il futuro ha in serbo. In questo modo, oltre tutto, si favorisce lo scambio di opinioni su questi problemi.

Esistono diverse tecniche che possono rendere queste riunioni più facili. Alcune famiglie, ad esempio, si avvalgono della collaborazione di un esperto in imprese familiari per mettere a fuoco i problemi. Si evita così che questa funzione debba essere svolta da un membro della famiglia e si favorisce l'intervento di tutti nella discussione. Altre famiglie seguono dei corsi dedicati a queste tematiche.

In alcuni casi, si organizzano dei seminari ad hoc per gruppi di famiglie della stessa zona, la Camera di Commercio Industria e Artigianato di Milano, ad esempio, è molto attiva in materia²⁷. Come quando ci si avvale di un consulente esterno, questi corsi e questi seminari servono in qualche modo a privare le tematiche trattate delle valenze personali di solito così marcate nelle aziende di famiglia. Viene anche evidenziato che i problemi che ogni specifica famiglia affronta non sono solo suoi ma sono comuni a molte altre famiglie e ciò risulta spesso incoraggiante.

Comunque, indipendentemente dalla tecnica usata (riunioni, consulenti, seminari, ecc.), l'obiettivo principale della terza riunione è dare alla famiglia una rappresentazione sufficientemente chiara dei problemi e degli sforzi cui si andrà incontro se si decide di non uscire dagli affari. Tale riunione deve anche evidenziare i motivi per cui vale la pena continuare e deve far emergere tutta una serie di problematiche in ordine alle quali a bene che i vari membri della famiglia comincino a sviluppare una qualche filosofia. In questo modo si comincia a dare una qualche forma ad un piano strategico di natura generale.

²⁷ <http://www.mi.camcom.it/show.jsp?page=647615>

12.4. La dichiarazione di intenti della famiglia.

Ipotizziamo qui che nel corso della terza riunione sia emerso un accordo generalizzato sulla convenienza di far sopravvivere l'azienda. E ora necessario elaborare una vera e propria dichiarazione degli intenti della famiglia, dichiarazione che deve descrivere in dettaglio l'impegno che essa intende assumere nei confronti dell'azienda.

Questa dichiarazione esplicherà perché la famiglia si impegna nei confronti dell'azienda, e preciserà i valori fondamentali cui essa si ispira. E opportuno che queste dichiarazioni comprendano:

- 1) un riassunto delle priorità familiari;
- 2) un elenco dei contributi positivi che la famiglia può dare all'azienda;
- 3) una seppur sommaria identificazione di ciò che l'azienda richiede alla famiglia.

Un altro metodo consiste nel richiamare formalmente l'attenzione sui principali problemi evidenziati nel corso della terza riunione. Si tratta, di solito, di problemi riconducibili alla seguente tipologia:

- 1) quali membri della famiglia saranno accettati in azienda;
- 2) che competenze devono possedere;
- 3) come devono venir remunerate;
- 4) che cariche devono ricoprire;
- 5) in che modo distribuire le quote di proprietà;
- 6) che cosa si deve dare in cambio di tali quote di proprietà;
- 7) a chi e come distribuire il potere manageriale;
- 8) in che modo si deve pervenire alle decisioni aziendali;
- 9) che ruolo dovranno avere nell'ambito della comunità i capi dell'azienda.

Una volta evidenziati questi problemi, sarebbe auspicabile che qualcuno cominciasse ad assumersi la responsabilità di proporre una specie di "filosofia familiare" per affrontarli e risolverli. Queste prime proposte possono poi essere sottoposte all'attenzione dei singoli membri affinché questi le possano meglio sviluppare, accettandole o rifiutandole. Uno dei membri della famiglia, a questo punto, dovrebbe preparare una specie di bozza di dichiarazione di intenti da discutere nella riunione seguente.

Qui di seguito presentiamo un esempio di elenco di proposte che possono essere fatte dalla famiglia:

- 1) siamo convinti che l'impresa debba essere un'attività ispirata a principi etici;
- 2) diamo un grande valore alla collaborazione rispetto all'agire ognuno per conto proprio;
- 3) aspiriamo a garantire a tutti gli eredi dei fondatori eguali diritti d'accesso alla proprietà ed alla gestione dell'azienda;
- 4) ci impegniamo a remunerare quelli che lavorano direttamente nell'azienda e a non distribuire nessun dividendo ai proprietari di quote che non si occupano direttamente nell'impresa;
- 5) ci impegniamo a migliorare la qualità della vita dei membri ora e per il futuro;
- 6) ci impegniamo ad incoraggiare tutti i discendenti diretti dei fondatori, insieme ai loro coniugi ed ai loro figli, a partecipare all'azienda di famiglia;
- 7) ci impegniamo ad utilizzare le competenze di ogni membro della famiglia per potenziare l'azienda;
- 8) se qualcuno è convinto che un'idea è veramente buona, conviene a tutti condividere la sua idea;
- 9) abbiamo la responsabilità di valorizzare, in ogni modo possibile, le doti intraprenditoriali di ogni membro della famiglia;
- 10) chiunque dirigerà l'azienda ne avrà il controllo totale ed incondizionato;
- 11) siamo convinti che l'imprenditorialità sia parte della nostra tradizione familiare e sentiamo il bisogno d'incoraggiare e sostenere l'imprenditorialità e le idee di natura imprenditoriale che dovessero maturare nella nostra azienda. Siamo convinti che dovremo incoraggiare e consigliare quei membri della famiglia che volessero fondare delle aziende indipendenti;
- 12) ad ogni buon conto dovremmo garantire ad ogni membro della famiglia la possibilità di realizzare le proprie aspirazioni; innanzi tutto nell'ambito dell'azienda di famiglia e, in secondo luogo, anche al di fuori di essa;
- 13) intendiamo escludere i coniugi e, comunque, coloro che non siano discendenti diretti dalla proprietà di quote parti dell'azienda;
- 14) preferiremmo che la proprietà continuasse ad essere suddivisa tra i vari rami della famiglia rispettando le attuali proporzioni; pensiamo che la re-

munerazione debba essere proporzionale al contributo che ognuno dà all'azienda; non intendiamo, comunque, impedire operazioni di compravendita di azioni dell'azienda tra membri della famiglia;

15) intendiamo permettere a chi abbia lasciato l'azienda di potervi rientrare, anche riacquistando la quota parte che dovesse aver a suo tempo ceduta;

16) se qualcuno dovesse detenere una quota di proprietà senza prender parte attiva alla vita dell'azienda, tale quota dovrebbe venir valutata non in base al valore reale dell'azienda ma al suo valore nominale.

Queste frasi rappresentano le componenti fondamentali di ogni dichiarazione di intenti familiare. Queste affermazioni dipendono dalla risposta che viene data ad una domanda di fondo: "la tutela di quale interesse deve avere la priorità? l'interesse della famiglia o quello dell'azienda?". La risposta a questa domanda condiziona la risoluzione che verrà data a tutta una serie di problemi, quali quello della partecipazione alla gestione dell'azienda, quello della distribuzione delle quote di proprietà e quello della retribuzione. La risposta a questa domanda rappresenta anche una specie di filosofia di fondo che può essere partecipata a tutti i membri della famiglia e che questi, da parte loro, possono fare propria in maniera semplice, favorendo così la condivisione di eventuali future decisioni traumatiche (ad esempio relativamente a come comportarsi nei confronti di un membro della famiglia che non si sia conformato al codice di comportamento di questa).

Ogni famiglia, in relazione alla sua filosofia rispetto ai problemi aziendali, si trova, in ultima analisi, di fronte a tre possibilità di scelta. E possibile mettere l'azienda al primo posto. In questo caso la famiglia si impegna a dare la priorità al bene dell'azienda, comprendendo in essa i suoi clienti, i suoi dipendenti ed i suoi azionisti. La famiglia, sempre in questo caso, si ispira — per quanto riguarda i problemi di gestione, di remunerazione, di reclutamento e di promozione — a principi manageriali puri. Si è evidentemente convinti che questi principi sono corretti e che, quindi, rappresentano un criterio eccellente per orientare le decisioni più problematiche e più rilevanti per tutta la famiglia. In questo caso si è disposti a rispettare questi principi addirittura anche quando la loro applicazione è suscettibile di determinare disparità di trattamento tra i membri della famiglia.

E' anche possibile ispirarsi ad una filosofia diversa. Si può essere convinti che la felicità della famiglia ed il senso d'appartenenza ad essa debbano venire in primo luogo. Le decisioni delle famiglie che si ispirano a questa concezione tenderanno a favorire l'eguale trattamento dei vari membri della famiglia, anche a costo di pregiudicare il futuro dell'azienda. Concretamente questo vuol dire che non si riconosceranno i diversi contributi dati all'azienda. In questi casi ogni membro della famiglia potrà entrare nell'azienda e riceverà lo stesso trattamento economico. E poco probabile che un membro della famiglia sia mai licenziato. La famiglia è convinta, in questa ipotesi, che questi principi siano importanti anche se, talvolta, possono arrecare dei danni di natura finanziaria all'azienda.

C'è poi una terza filosofia, con la quale si cerca, in qualche modo, d'equilibrare gli interessi dell'azienda e quelli della famiglia. In questo caso si tenderà a far sì che ogni decisione soddisfi sia la famiglia sia l'azienda. Solo così sarà possibile far convivere le due istituzioni nel tempo. Solo un ragionevole compromesso riuscirà a garantire contemporaneamente l'impegno della famiglia nei confronti dell'azienda e la redditività dell'impresa. Chi si ispira a questa concezione pensa che sia controproducente accentuare sia le priorità aziendali che quelle familiari. Pensiamo, da parte nostra, che questa filosofia possa venir opportunamente definita come una filosofia di "imprenditorialità familiare". Una tale concezione implica un impegno a lungo termine da parte della famiglia nei confronti dell'azienda come pure la capacità di risolvere in maniera creativa i conflitti fra gli interessi aziendali e quelli familiari.

E' evidente, a questo punto, che la filosofia adottata aiuterà, poi, a prendere tutte le decisioni più suscettibili di dar luogo a conflitti. Anche se ogni famiglia deve fare la propria scelta, da parte nostra siamo convinti che l'approccio "dell'imprenditorialità familiare" dovrebbe comunque essere preso in seria considerazione. Nel caso si debba decidere chi accettare nell'azienda familiare, ad esempio, da una parte si è spinti a reclutare solo quelli in grado d'offrire un valido contributo all'azienda, la famiglia, comunque, dovrebbe anche preoccuparsi di garantire soluzioni alternative adeguate a chi non viene accettato. Per quanto riguarda i problemi economici — remunerazione, dividendi, distribuzione delle quote azionarie — la famiglia do-

vrebbe cercare di equilibrare le aspettative dei singoli con le necessità aziendali. Comunque, dovrebbe cercare di far partecipare tutti al benessere prodotto dall'azienda.

Per poter equilibrare, in casi simili, i bisogni dell'azienda con le aspettative della famiglia, è necessario saper individuare un giusto compromesso ma ancor più è necessario fare sforzi notevoli in termini di pianificazione e di comunicazione. Questo approccio, peraltro, non solo è in grado di garantire la sopravvivenza dell'azienda, ma anche di soddisfare al meglio le necessità dei singoli membri della famiglia. Una volta che, ad ogni buon conto, la dichiarazione di intenti della famiglia sia stata messa a punto, passo successivo è rappresentato dall'elaborazione di un vero e proprio modello concettuale che rappresenti la concezione del futuro che ha la famiglia. La messa a punto di questo modello offre alla famiglia l'occasione di discutere il proprio futuro.

12.5. Come la famiglia concepisce il suo futuro.

Gli otto modelli che stiamo per prendere in considerazione rappresentano altrettante costruzioni ipotetiche relative alla situazione della famiglia in un futuro più o meno prossimo, diciamo in uno spazio temporale futuro che si estende per un minimo di 5 e per un massimo di 20 anni. Ognuno di questi modelli presenta lati positivi e lati negativi e ognuno è caratterizzato da un insieme di implicazioni specifiche per la famiglia. È opportuno che questi modelli vengano distribuiti, in forma scritta, ai membri della famiglia prima della riunione in cui dovranno essere discussi. Ognuno dovrà scegliere quel modello che più da vicino realizza le sue aspettative in ordine al futuro sia della famiglia che dell'azienda. La discussione dovrebbe mettere in evidenza proprio queste aspettative di tipo personale che ogni membro della famiglia certamente ha per quanto riguarda sia il proprio futuro che quello dell'azienda.

1) **Le famiglie reali.** Queste famiglie sono convinte che la guida dell'azienda spetti di diritto al figlio più grande che, generalmente, è anche quello che è entrato in azienda per primo. Di solito, queste famiglie pensano anche

che l'azienda spetti solo ai figli maschi e che le figlie debbano cercarsi un'occupazione altrove. Per quanto sia difficile poter trovare una qualche giustificazione razionale a questo tipo di comportamento, resta il fatto che la maggior parte delle famiglie tendono a propendere per il figlio maggiore. Alcune arrivano ad applicare questa regola anche ai problemi relativi alla distribuzione della proprietà aziendale: per queste famiglie solo i figli maschi o i cugini maschi di primo grado hanno il diritto d'avere quote di proprietà dell'azienda.

Questo è il modo più semplice di mantenere l'azienda sotto il controllo della famiglia. Si riesce a mantenere, così, la gestione e la proprietà nelle stesse mani; questo criterio, inoltre, rappresenta una facile giustificazione nei confronti dei figli per far loro accettare disparità di trattamento necessarie per l'azienda. Ad ogni buon conto, oggi, in special modo nei confronti delle donne che hanno oramai raggiunto la parità di diritti, questo approccio appare un po' demodé. Del resto, se il figlio più grande non è anche il più capace, questo approccio finisce con il risultare disfunzionale nei confronti dell'azienda e dei suoi dipendenti.

2) **Le famiglie anarchiche.** Queste famiglie sono caratterizzate da un'assoluta assenza di norme in grado d'orientare i piani dell'azienda per il futuro. I genitori pensano che tutti i loro figli debbano avere una quota eguale di proprietà e che tutti debbano avere un qualche potere — generalmente un eguale potere — d'intervenire nella gestione dell'azienda. Questi genitori, inoltre, pensano che ogni figlio debba poter decidere liberamente del proprio destino. Ne segue che ogni figlio può entrare in azienda e può lasciarla a piacimento. Una famiglia di questo tipo non dispone di alcuno strumento per la risoluzione dei conflitti né di alcuna regola per orientare, in qualche modo, lo sviluppo aziendale. La proprietà finisce con il disperdersi e non risulta correlata ai ruoli gestionali dell'azienda. Tutti i membri della famiglia possono intervenire nelle decisioni aziendali.

Una famiglia che si ispiri ad una filosofia di questo tipo non ha bisogno d'affrontare le difficoltà inerenti alla elaborazione di una strategia ma, in questo modo, rinuncia alla possibilità d'influenzare il proprio futuro. Le decisioni vengono prese di volta in volta e di solito prevale l'opinione di chi sa meglio manipolare gli altri membri della famiglia.

3) **Le famiglie del tipo laissez faire.** Consentono a tutti i loro membri di fare quello che preferiscono. Come nel caso della famiglia anarchica, anche i genitori di questo tipo di famiglia sono convinti che ogni figlio debba essere padrone del proprio destino. Ma, laddove i genitori della famiglia di tipo anarchico lasciano aperta la possibilità che la famiglia abbandoni l'azienda, i genitori di questo terzo tipo di famiglia non prendono in considerazione questa possibilità. Essi sono così convinti che ogni figlio debba gestirsi la propria vita liberamente, che arrivano addirittura a pianificare la vendita dell'azienda. I proventi così ricavati saranno suddivisi in parti uguali tra i figli che potranno impiegarli come meglio credono. Questo tipo di genitori non raramente usa dire "abbiamo dato ai nostri figli un esempio meraviglioso. Abbiamo dimostrato loro come si fa a creare un'azienda di successo e, se vogliono seguire le nostre orme, non abbiamo niente in contrario. Ma devono essere loro a decidere. I nostri figli devono avere a disposizione i soldi da noi guadagnati per poterli impiegare come meglio credono".

Nelle famiglie di tipo laissez faire l'azienda non sa mai il motivo di conflitto ma, come contropartita, è probabile che l'azienda non resti in famiglia.

4) **Le famiglie social-democratiche.** I genitori riconducibili a questo ideale tipo sono convinti che a tutti i loro figli debbano essere garantite eguali opportunità e quote eguali delle risorse della famiglia. Ad esempio, quelli che decidono di entrare in azienda o d'acquisire le competenze necessarie per potervi entrare avranno anche quote corrispondenti di proprietà. Questi figli sono chiamati a partecipare, su base di parità, alle decisioni aziendali e ricevono quote eguali di proprietà dell'azienda. Quelli che non partecipano alla vita aziendale ricevono quote simili sotto forma di proprietà immobiliari, assicurazioni sulla vita, pacchetti azionari, ecc.

La famiglia che si ispira a questa filosofia di tipo "socialdemocratico" fa tutti gli sforzi possibili per suddividere tutto in parti uguali, anche se ciò può comportare la suddivisione dell'azienda, in modo da poter assegnare ad ogni membro una quota eguale a quella di tutti gli altri. Questi genitori, quindi, finiscono con lo spezzettare il loro patrimonio tra i propri figli: ad esempio assegnano ogni divisione dell'azienda ad uno dei figli, oppure un pezzo dell'azienda ad un figlio e alcune quote di un fondo d'investimento ad un altro. È difficile che in queste famiglie si verifichino passaggi di quote aziona-

rie dell'azienda. Infatti queste transazioni — ed altre simili — avvengono quando ci si rende conto che quello della parità non è un criterio sufficiente a mantenere l'azienda sotto il controllo della famiglia. Da questo punto di vista, l'esistenza di regole predeterminate per risolvere eventuali conflitti derivanti dall'eguale suddivisione del potere può, nel lungo periodo, contribuire a limitare i danni che l'azienda e la stessa famiglia di solito subiscono. Molti genitori sono contenti, da un punto di vista puramente emotivo, di trattare i propri figli tutti allo stesso modo. Ma questo approccio di tipo “social-democratico” più semplicemente non risultare praticabile da un punto di vista economico; peraltro risulta generalmente difficile gestire un'azienda in maniera democratica.

5) **Le famiglie del capitalismo democratico.** Queste famiglie pensano che ognuno debba ricevere in proporzione al proprio contributo ed al proprio merito. Ne consegue che sono convinte che i profitti dell'azienda debbano essere suddivisi, in quote proporzionali al contributo dato, solo tra coloro che lavorano in essa. Le retribuzioni e la suddivisione delle quote di proprietà sono regolate dal principio del merito. Si elaborano, in questi casi, delle norme secondo le quali le azioni vengono suddivise in maniera proporzionale ai successi ottenuti ed allo stipendio guadagnato in rapporto al grado ricoperto in azienda oppure in rapporto all'anzianità di servizio in azienda.

La maggior parte delle famiglie che si ispirano a questa filosofia elaborano un sistema di remunerazione che si basa su due criteri: da un parte il criterio riconducibile al diritto derivante dalla nascita (in inglese definito come “diritto del sangue”), e, dall'altra, il criterio del reale contributo dato all'azienda (in inglese definito come “diritto del sudore”). Questo approccio premia chi dà il proprio contributo all'azienda e mette a disposizione una norma secondo la quale distribuire le risorse non in maniera ugualitaria. Questo approccio, peraltro, non permette di prendere in considerazione il contributo che il singolo può dare alla famiglia. Per non parlare del fatto che è difficile misurare in maniera attendibile il merito dei singoli nei confronti dell'azienda. Ogni metodo è, per lo meno in parte, soggettivo, e quindi suscettibile d'essere fonte di controversie.

6) **Le famiglie a democrazia rappresentativa.** Le famiglie che si ispirano a questa filosofia nominano un fiduciario che le rappresenti nell'azienda.

Questo fiduciario può essere un funzionario di banca, un legale, un membro stesso della famiglia oppure si può ricorrere ad un intero consiglio di dirigenza formato da personaggi esterni all'azienda ed alla famiglia. Nel caso di un fiduciario unico, questi rappresenta tutti gli azionisti ogni volta che nel consiglio di amministrazione si addivenga ad una votazione. La proprietà dell'azienda risulta suddivisa tra i membri della famiglia in qualità di azionisti o di investitori. Questo modello contribuisce a mantenere l'azienda sotto il controllo della famiglia, nella misura in cui preveda anche una speciale clausola che impedisca ai singoli di vendere le azioni al di fuori dell'ambito familiare. L'esistenza, inoltre, di una guida accentrata contribuisce a mantenere l'accordo in famiglia. Questo approccio si presenta particolarmente appropriato per quelle famiglie che cercano di realizzare un'eguale distribuzione della proprietà tra i propri membri o perché il valore dell'azienda cresce in maniera ragguardevole o perché le risorse extra aziendali sono insufficienti per soddisfare tutti quei membri della famiglia non impegnati attivamente nell'azienda. Il principio della democrazia rappresentativa concentra la gestione nelle mani di pochi individui particolarmente competenti. Resta il fatto che, però, chi guida l'azienda finisce, prima o poi, con il farsi le proprie regole e con il gestire l'azienda secondo queste regole. Ne deriva che non è detto che questi individui lavorino nell'interesse della famiglia nel suo complesso.

7) **Famiglie puramente capitaliste o imprenditoriali.** In questi casi, il fondatore dell'azienda — di solito un imprenditore di stampo classico — è convinto che nessuno si in grado di seguire le sue orme. Questo imprenditore pensa che non sarebbe corretto mettere i propri figli alla prova e perché non la saprebbero superare e perché impedirebbe, comunque, loro di sviluppare la loro propria identità magari creando un'azienda di successo per conto proprio. Ne consegue che questo imprenditore rifiuta di scegliersi un erede e, generalmente, vende l'azienda o ai suoi stessi dipendenti o ad un'altra azienda. Questo imprenditore di solito divide per lo meno una parte dei proventi della vendita con i propri figli. Ma, dal momento che convinto che uno i soldi se li debba guadagnare, questo denaro verrà suddiviso tra i figli solo a precise condizioni. Questo imprenditore pensa che dare il denaro ai figli tout court finirebbe con l'indebolirli e con diminuire il loro spirito d'i-

niziativa. Questo denaro, di solito, viene dato solo come base per future iniziative imprenditoriali. Diventa, dunque, una specie di capitale di rischio (venture capital), con tanto di norme allegare per l'uso. Sin tanto che qualche membro della famiglia non lo richiede, esso non viene toccato.

Questo approccio presenta il vantaggio di permettere ai singoli membri della famiglia di sviluppare una propria vita imprenditoriale autonoma e ha il vantaggio d'evitare che la famiglia possa sedersi sugli allori. Purtroppo, peraltro, l'azienda di partenza — con tutto ciò di positivo che essa può racchiudere — passa di mano.

8) **Le famiglie utopistiche.** Una famiglia di questo tipo pensa che la propria azienda sia una risorsa molto importante attorno alla quale si debba tentare di costruire e un vero e proprio impero economico e una famiglia ancora pia unita; una famiglia di questo tipo è caratterizzata da ideali molto elevati e non teme un lavoro duro. Questo tipo di filosofia spesso si traduce in una holding finanziaria che controlla diverse aziende operative e che è controllata da un gruppo familiare.

Questo tipo di famiglia si rende conto che tutte le aziende sono caratterizzate da momenti di prosperità e da momenti recessivi. Ne deriva che la diversificazione degli investimenti permette a questa famiglia di finanziare tutta una serie di iniziative innovative e, quindi, rischiose con i proventi derivanti dalle aziende più mature. Questo portafoglio d'impresе ha in comune un gruppo centrale che garantisce tutta una serie di economie di scala, così come una fonte centralizzata di risorse finanziarie. D'altra parte, le risorse economiche non sono usate solo per i bisogni aziendali. Questo tipo di famiglia tende a credere che ognuno dei suoi membri, sia che lavori o meno nel gruppo di famiglia, debba approfittare dell'azienda e delle sue opportunità. Queste aziende offrono ad ogni membro della famiglia tutta una serie di vantaggi che possono andare dalla possibilità d'avere un ufficio, all'assistenza fiscale, alla consulenza finanziaria, alla copertura dei costi assicurativi, alla possibilità d'ottenere un'educazione d'alto livello e all'aiuto dato a quei membri che possano averne bisogno. Il modello utopistico rappresenta degli ideali veramente eccitanti. Questo approccio risulta vantaggioso per tutta la famiglia e, nel contempo, risponde ai bisogni dell'azienda e alle sue esigenze continuamente in evoluzione. Per poter essere applicato, peraltro, questo

approccio richiede grandi sforzi ed una notevole capacità di pianificazione. Per non parlare del fatto che può essere realizzato solo da quelle famiglie le cui aziende hanno già raggiunto in livello notevole di successo.

12.6. La scelta del modello.

E' probabile che i vari membri della famiglia non si trovino d'accordo su quale modello adottare. La scelta del modello, peraltro, può esser facilitata se si evidenziano le variabili alla base del disaccordo. Tre sono gli elementi che, con tutta probabilità, condizionano questa scelta: la dimensione dell'azienda di famiglia, il valore dei suoi singoli membri e i valori cui tradizionalmente si ispira.

A) La famiglia e l'ambiente economico

La dimensione della famiglia, quella dell'azienda, il numero dei membri della famiglia che lavorano in azienda e quello di quei membri che operano al di fuori di essa nonché il tipo stesso d'impresa sono tutti fattori che contribuiscono a determinare la scelta di un modello piuttosto che di un altro. Ad esempio, se un numero limitato di figli sta gestendo con successo un'azienda di medie dimensioni, la famiglia dovrebbe tendere alla scelta di un modello di tipo "social-democratico", un modello, cioè, che porta a trattare tutti i partners in maniera eguale. La copresenza di una prole notevole e di una piccola azienda (o, similmente, la copresenza di figli caratterizzati da livelli di vita molto dispendiosi e di una grande azienda) tende a tradursi o in un modello "anarchico" o in un modello "monarchico", in grado — quest'ultimo — di potare nel vero senso della parola l'albero genealogico. La copresenza di un numero ragguardevole di figli e di una grande azienda tende a dar luogo al modello del "capitalismo rappresentativo o democratico", a meno che la famiglia non aspiri a dar vita ad una vera e propria dinastia, forte ed unita. In questo caso tenderà a prevalere il modello "utopico".

B) I programmi necessari

Dopo aver messo a punto la dichiarazione di intenti e dopo aver scelto un modello cui ispirare il proprio futuro, la famiglia può cominciare ad elaborare i piani necessari alla realizzazione e della sua dichiarazione d'intenti e della

sua concezione del proprio futuro. Ecco l'elenco dei piani che devono venir elaborati:

- piano relativo alla gestione ed alla guida della famiglia nonché al metodo d'elaborazione delle decisioni;
- piano per la risoluzione dei conflitti familiari;
- piano relativo alle iniziative da prendere per migliorare le relazioni interpersonali nell'ambito della famiglia;
- piano relativo all'educazione della famiglia;
- piano relativo alle azioni per mantenere l'unità e l'accordo familiare.

C) La gestione e la guida della famiglia ed il metodo di elaborazione delle decisioni

Man mano che le aziende familiari crescono aumenta il loro bisogno di metodi formalizzati per pervenire alle decisioni e per scegliere i propri dirigenti. Si tratta di metodi che variano in maniera significativa tra le varie famiglie. Anche sulla scorta dei modelli esposti, ad ogni buon conto, possono essere identificate le seguenti alternative fondamentali.

A) Leadership accentrata. In molte famiglie, amministratore delegato è anche l'arbitro della vita familiare. Questa soluzione dà spesso ottimi risultati, specie nel caso d'imprenditori di prima generazione. Per il benessere dell'azienda, la ricerca di un erede del leader emotivo è molto più importante, nel lungo periodo, che quella di un erede per il ruolo di amministratore delegato..

B) Consigli di famiglia e consigli d'amministrazione. Man mano che la famiglia si estende e matura, diventa sempre più, difficile trovare un individuo dotato di potere sufficiente per tenerla insieme. La famiglia, allora, deve ricercare altre metodologie per garantire un minimo d'unità interna. A questo proposito, spesso, si sono mostrati strumenti utili i così detti "consigli di famiglia" o i "comitati dei dirigenti". Questi comitati e questi consigli possono avere o solo una funzione consultiva o il potere vero e proprio di prendere le decisioni.

I "consigli di famiglia" sono composti esclusivamente da membri della famiglia e si occupano solo dei problemi di natura familiare. I "comitati dei dirigenti", invece, sono composti e da membri della famiglia e da personaggi esterni (di solito si tratta di altri imprenditori o di dirigenti d'azienda). Anche

se questi comitati si occupano solo di problematiche aziendali, le loro decisioni sono destinate ad influenzare anche le famiglie.

D) La risoluzione dei conflitti

Per quanto possa essere sofisticato, il metodo d'elaborazione delle decisioni può anche dare luogo a conflitti di varia natura. Le emozioni possono prendere il sopravvento e le diverse posizioni sembrare inconciliabili. A questo punto diventano indispensabili metodologie per la soluzione dei conflitti, altrimenti le tensioni tenderanno a rafforzarsi. Per poter disporre di un buon metodo di risoluzione dei conflitti è necessario prevedere, innanzi tutto, gli argomenti che più probabilmente possono originarne e poi a necessario studiare meccanismi — condivisi da tutti — per poter realmente risolvere i conflitti. Alcune famiglie arrivano ad investire parte del loro tempo nell'apprendimento di tecniche di risoluzione dei conflitti. Altre sviluppano tutta una serie di meccanismi mediatori, quali appunto i consigli di famiglia o i consigli d'amministrazione. A questi comitati vengono demandate le decisioni più suscettibili di dar luogo a conflitti. Altre ancora si avvalgono dell'opera di un professionista — un esperto in sviluppo organizzativo, il legale di famiglia, un esperto in problemi familiari — per essere aiutate ad attraversare i lidi più tempestosi. Una quota del tempo delle riunioni di famiglia dovrebbe sempre essere dedicato all'analisi di metodi per la soluzione di conflitti su argomenti particolarmente scottanti, prima che si sviluppino delle posizioni troppo personalizzate. Acquisita una certa capacità nel risolvere questi conflitti, si dovrebbe fare riferimento il più spesso possibile alle lezioni del passato: in questo modo i conflitti futuri dovrebbero essere superati più facilmente.

12.7. Strategia aziendale e strategia familiare.

In fin dei conti, sono i problemi della famiglia a condizionare la strategia dell'azienda familiare. Questa deve trovare risposta a domande del tipo: i membri della famiglia impegnati in azienda devono lavorare insieme o separatamente? Quante risorse finanziarie la famiglia può permettersi di prelevare dall'azienda? I membri più anziani della famiglia sono convinti che

i loro figli o le loro figlie sono in grado di gestire l'azienda? Le risposte a queste domande devono venir considerate congiuntamente a tutta un'altra serie di elementi, quali la forza dell'azienda e l'appetibilità del suo mercato. Questi tre fattori (la famiglia, l'azienda ed il mercato), così come risultano dalle analisi elaborate dai dirigenti e dai proprietari nel corso del processo di pianificazione contribuiscono a determinare la futura strategia dell'azienda.

La scelta concreta di una strategia aziendale a qualcosa che si avvicina di più all'arte che alla scienza. Le strategie più efficaci sono creative e, generalmente, vanno contro il senso comune dell'esperienza passata per combinare in maniera originale ed adeguata all'unicità della situazione tutta una serie di concetti noti. E' quindi possibile che una strategia concreta non riesca a rispettare il processo graduale che descriveremo in questo capitolo. Molto spesso non sono dei funzionari aziendali a mettere a punto, di comune accordo, le strategie dell'azienda; queste sono piuttosto il risultato dei sogni solitari dell'amministratore delegato; altre volte le migliori strategie sono il risultato spontaneo del modo in cui l'azienda nel suo complesso reagisce agli eventi quotidiani.

Indipendentemente dal metodo usato, la scelta che deve fare un'impresa familiare non può non prendere in considerazione per lo meno i seguenti fattori:

- l'impegno della famiglia nei confronti del futuro dell'azienda;
- la concezione che la famiglia ha del suo proprio futuro;
- l'appetibilità relativa dell'ambiente in cui opera l'azienda;
- la forza relativa dell'azienda.

12.8. Le alternative aziendali.

Prenderemo qui in considerazione 22 alternative a disposizione dei dirigenti aziendali. Alcune di queste alternative possono venir valutate sulla base dell'appetibilità dell'ambiente in cui opera l'azienda e della forza relativa di questa. Queste alternative possono venire progressivamente ridotte sino ad un numero di una o due possibilità, rifacendosi alla prospettiva familiare e a ciò che meglio risponde ai suoi interessi.

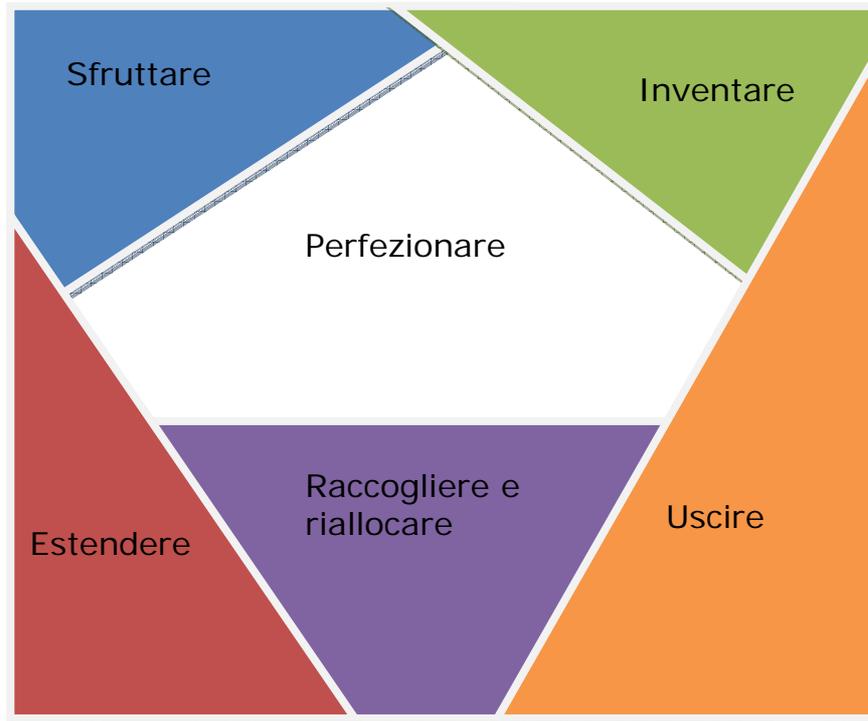


Figura 3 - Le alternative aziendali.

A. Il primo e più aggressivo gruppo di alternative si rivolge a coloro che si trovano nella situazione di sfruttare al massimo le risorse della propria azienda. Il che significa che i dirigenti hanno potuto appurare che essa è in ottima forma e che pure in ottima forma il settore in cui si trova a competere. Si vuole, quindi, capitalizzare al massimo questi vantaggi, investendo aggressivamente nell'azienda e facendola crescere.

B. Nella seconda ipotesi l'impresa si mostra abbastanza debole. Il settore in cui opera, al contrario, si trova in una fase espansiva. In questo caso si richiede ai dirigenti di avere nuove idee per migliorare rendimento dell'azienda. E anche necessario fare degli investimenti, in modo da potersi rafforzare.

C. Nella terza categoria è l'azienda che appare forte mentre il settore si mostra in fase recessiva. In questa situazione si richiede ai dirigenti di estendere. Il che significa o vendere gli stessi prodotti a nuovi clienti o vendere nuovi prodotti ai clienti usuali

D. Nella quarta ipotesi, sia l'azienda che il suo mercato si trovano in uno stato non felice. Ne consegue che ai dirigenti è richiesto di rivedere la pro-

pria strategia, magari ricercandosi una nuova nicchia di mercato o imitando qualche concorrente.

E. Nella quinta categoria l'azienda appare forte mentre il settore di mercato dà segni di grave recessione. Nel caso in cui abbiano appurato una situazione di questo tipo, i responsabili dell'azienda dovrebbero sfruttare l'impresa e reinvestire le risorse finanziarie ricavate; il che significa che si dovrebbero estrarre dall'azienda tutte quelle risorse finanziarie che può, dare per investirle altrove.

F. Nella sesta ipotesi — in cui sia l'azienda che il mercato sono in uno stato negativo — vi è una sola via da seguire. Si deve disinvestire rapidamente prima che il valore dell'azienda diminuisca ulteriormente. Si deve vendere l'azienda al migliore offerente e si devono ricercare nuove opportunità. Non esistono le condizioni minimali per continuare ad operare.

Ognuna di queste categoria molto generali può articolarsi in diverse sottospecie:

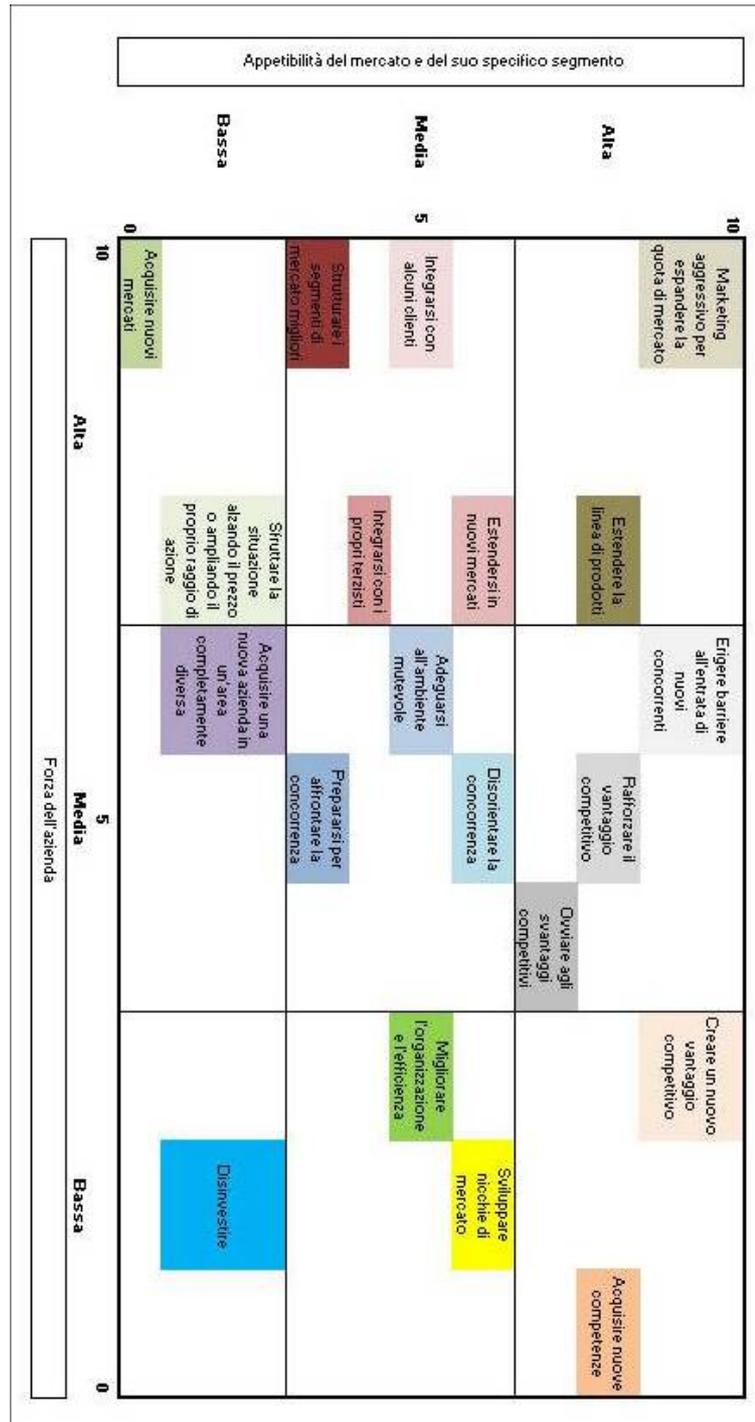


Figura 4 – Appetibilità del mercato

La posizione di ognuna di queste sottospecie indica la strategia più appropriata, a seconda della valutazione che si fa del mercato e dell'azienda. Ad esempio, se l'appetibilità del settore di mercato è relativamente alta (ad esempio 8 in una scala da 1 a 10) e la forza dell'azienda a anche relativa-

mente marcata (ad esempio ancora un 8), allora la migliore strategia possibile è rappresentata dall'espansione della linea di prodotto. Peraltro anche l'espansione in nuovi mercati, l'integrazione in avanti o un marketing aggressivo volto ad aumentare la quota di mercato rappresentano alternative altrettanto valide.

A) Sfruttare le risorse aziendali.

1) Accentuare le attività di marketing in relazione all'intera linea di prodotti. Aumentare le attività di promozione. Ridurre i prezzi. Potenziare la forza di vendita. Fare tutto ciò che è possibile per estendere la propria quota di mercato in modo da mettersi in condizione di dominare l'intero segmento.

2) Erigere delle barriere all'entrata nel mercato. Scoraggiare i concorrenti piccoli e potenziali rendendo per loro impossibile realizzare dei profitti significativi. Si può ad esempio minacciare i potenziali concorrenti di ricorrere alle vie legali per l'eventuale violazione di diritti di esclusività, si possono instaurare dei rapporti contrattuali a lungo termine con i fornitori e con i clienti, si possono introdurre nel prodotto nuove caratteristiche tali da comportare ulteriori investimenti da parte dei potenziali concorrenti, oppure si può affermare una marcata identità di marchio. Non è consigliabile in alcun modo adottare politiche di prezzi elevati o comunque politiche che possano in qualche modo prevaricare i clienti o i distributori. Un comportamento di questo tipo, infatti, favorirebbe l'entrata in campo di nuovi concorrenti.

3) Estendere la linea di prodotti. Estendere al massimo la copertura delle varie nicchie di modo che i concorrenti non abbiano alcuna possibilità di mettere un piede nel mercato. Offrire una vasta linea di modelli e di servizi in modo da sfruttare al massimo le potenzialità dell'azienda.

B) Elaborare nuove strategie.

4) Mettersi in condizione di poter sfruttare un nuovo vantaggio competitivo. Ricercare nuove metodologie di produzione, di distribuzione o di promozione del prodotto. Ad esempio, se tutti si avvalgono di negozi al dettaglio, valutare la vendita per corrispondenza. Se i concorrenti principali vendono prodotti standard, valutare la possibilità di vendere prodotti o servizi personalizzati. La debole posizione concorrenziale dell'azienda richiede idee innovative in modo da poter sfruttare le circostanze favorevoli del mercato nel suo complesso e dello specifico segmento in cui opera.

5) Migliorare l'attuale vantaggio competitivo dell'azienda. Si tratta di far perno sui punti di forza dell'impresa. Se ad esempio i clienti la percepiscono come una azienda che fornisce prodotti di qualità, allora è opportuno investire in modo da rafforzare questa immagine; se l'azienda presenta, invece, il vantaggio di fornire prodotti a basso costo, allora sarà opportuno accentuare questo aspetto.

6) Porre rimedio agli svantaggi competitivi dell'azienda. Se vi è un qualche motivo per cui i clienti non preferiscono il prodotto o il servizio dell'azienda, allora è opportuno identificare per lo meno il principale di questi motivi — una forza di vendita inadeguata, un prodotto inferiore, un prezzo troppo alto — e tentare di porvi rimedio.

7) Acquisire le competenze necessarie. Si tratta di comperare, ad esempio, un'azienda che sia forte là dove la propria è debole (ad esempio, un'impresa caratterizzata da una maggiore capacità produttiva o da un'organizzazione di vendita più estesa e più efficace). Può anche essere opportuno assumere una serie di individui dotati delle capacità professionali atte a rafforzare l'azienda. In questa situazione, le opportunità di mercato sono tali da giustificare l'investimento. Può peraltro anche verificarsi il caso che l'azienda non abbia il tempo sufficiente per sviluppare le competenze di cui ha bisogno; in questa ipotesi, la scelta d'acquisire tale competenze rilevando un'altra azienda rappresenta la migliore alternativa possibile.

C) Moltiplicare gli approcci al mercato.

8) Espandersi in nuovi mercati. Far perno sulle eccellenze dell'azienda per ricercare nuove categorie di clienti, per penetrare in nuove aree geografiche o per ricercare nuovi segmenti di mercato.

9) Nel caso di azienda terzista, si tratta d'assorbire parte dell'attività appaltatrice. Si deve entrare nell'area operativa dei clienti acquistandone alcuni o ponendosi in concorrenza con essi. Si noti che, ad ogni buon conto, questa è la più rischiosa delle strategie possibili dal momento che porta l'azienda ad operare in mercati finali di cui, probabilmente, i dirigenti non conoscono le peculiarità. Questa strategia fa anche correre il rischio d'inimicarsi una parte degli attuali clienti i quali possono non gradire di doversi trovare a competere con un loro fornitore. E, quindi, una strategia applicabile solo da aziende dotate di un'enorme forza competitiva.

10) Assorbimento di terzisti cui si usava appaltare parte della produzione. Si tratta d'aumentare la redditività dell'azienda producendo direttamente quello che originariamente si comperava. Si deve assemblare in proprio quello che prima si faceva assemblare da terzi, di verniciare in proprio quello che si faceva verniciare, di confezionare direttamente ciò che si faceva confezionare, ecc. Come nel caso precedente, questa strategia può venir realizzata o attraverso l'acquisizione di un'altra azienda o sviluppando nel proprio interno le capacità operative necessarie.

D) Ridefinire le strategie.

11) Disorientare la concorrenza. Avvalersi di strategie difficilmente prevedibili ed in grado di spiazzare la concorrenza cambiando le regole del gioco. Può essere opportuno arrivare addirittura a modificare la stagionalità del mercato e le relative spese promozionali, magari offrendo nuove condizioni di credito o mettendo a disposizione della clientela un insieme di servizi correlati, quali, ad esempio, l'addestramento su programmi di computer.

12) Adeguarsi ai cambiamenti ambientali. Si tratta del caso in cui l'analisi del settore e più in generale l'analisi dell'ambiente ha messo in evidenza una serie di preoccupazioni, quali ad esempio una carenza di personale competente, un aumento dei costi assicurativi o una maggiore rigidità delle norme statali. La base della strategia aziendale deve essere rappresentata dalle analisi e dai programmi elaborati da un apposito gruppo di lavoro creato per affrontare le preoccupazioni determinate dall'ambiente e dalla sua evoluzione. Dal momento che l'azienda non è particolarmente forte e che il settore in cui opera è in fase, seppur non marcatamente, recessiva, con tutta probabilità non vale la pena d'investire denaro in innovazioni costose né d'imbarcarsi in strategie aggressive.

13) Ricercare delle nicchie di mercato. La debolezza dell'azienda non le permette di competere in maniera efficace al centro del suo segmento di mercato. I dirigenti dell'azienda dovrebbero individuare alcune nicchie di mercato (quali dei distributori locali, delle produzioni con marchio personalizzate, un particolare gruppo di clienti, ecc.) alla loro portata. Si tratta di nicchie non sufficientemente appetibili per i concorrenti più grandi e più forti. In questo modo l'azienda verrebbe a trovarsi ad operare in un ambiente

relativamente protetto. La qual cosa può aiutare i dirigenti a riprendere fiato in modo da poter, in un secondo tempo, allargare la loro strategia.

14) Migliorare l'efficienza. In situazioni in cui né il mercato né l'azienda evidenziano aspettative particolarmente promettenti, molto spesso l'unica alternativa possibile è quella d'incidere sulla realtà interna migliorando l'efficienza aziendale. Si tratta d'aggreire punti di debolezza preventivamente evidenziati nel corso dell'elaborazione del piano strategico e che possono riguardare vari aspetti, quali, ad esempio, un'insufficiente aggressività della forza di vendita, una produttività continuamente decrescente degli impianti o un aumento dei tempi di riscossione.

15) Imitare la concorrenza. Quando la situazione del mercato e quella dell'azienda non giustificano un investimento di tipo speculativo — e quando, ovviamente, i concorrenti stanno realizzando progetti di maggior respiro — la migliore strategia è spesso quella di limitarsi ad imitare i prodotti dei propri concorrenti, usare confezioni simili, offrire servizi dello stesso tipo o adeguarsi ai metodi di pricing e di promozione della concorrenza stessa.

E) Sfruttare l'azienda ed investire altrove.

16) Sfruttare quei segmenti di mercato che crescono in maniera più rapida e più consistente o che, comunque, hanno caratteristiche appetibili. Perfino i mercati maturi hanno settori particolarmente attivi, da quelli dei negozi a prezzi scontati a quelli dei clienti che vivono all'estero. Un'azienda forte può identificare questi segmenti e decidere di penetrarli in maniera aggressiva.

17) Eliminare i clienti e/o i prodotti marginali. Ipotizziamo che l'attività di pianificazione abbia evidenziato il bisogno di massimizzare l'utile derivato dall'azienda in modo da poterlo reinvestire in un mercato nuovo e più attraente o, comunque, in altre opportunità. Le aziende possono aumentare i loro introiti, ad esempio, aumentando i prezzi in maniera selettiva in modo da scoraggiare i clienti meno convenienti oppure possono smettere di produrre i prodotti meno redditizi.

18) Cessare di reinvestire data l'attuale capacità competitiva dell'azienda. L'attività di pianificazione può mettere in evidenza che l'azienda è sovradimensionata rispetto al mercato. Se, ad esempio, caratterizzata da un'altissima qualità, può, magari rivelarsi opportuno portarsi su un livello di qualità medio. Se, invece, è caratterizzata da una notevole convenienza sul versan-

te dei costi, dovrebbe far meno perno sul fattore costi, permettendo a questi di crescere seppur lentamente. Il denaro così guadagnato può venir impegnato in altre iniziative.

19) Aumentare i prezzi in maniera generalizzata. Si tratta di raccogliere tutto il denaro possibile da un mercato in fase di deterioramento aumentando i prezzi su tutti i prodotti e servizi trattati. Ancora una volta, l'obiettivo di questa operazione è di pompare denaro in nuove attività.

20) Diversificarsi entrando nei mercati confinanti. Questa strategia tende a sfruttare le potenzialità attuali dell'azienda in mercati nuovi ma correlati con quello in cui l'impresa tradizionalmente opera. Ad esempio, un produttore di biciclette può cominciare a produrre attrezzature per ginnastica da fermo oppure degli sci, magari avvalendosi dello stesso marchio e dello stesso sistema distributivo. Le debolezze del mercato richiedono all'azienda di fare lo sforzo d'individuare nuove opportunità in cui sfruttare al meglio le sue capacità.

21) Diversificarsi in settori non correlati con quelli in cui l'azienda opera tradizionalmente. Nel caso in cui si evidenzia che l'azienda sia abbastanza forte mentre i mercati — sia quello in cui opera che quelli ad esso confinanti — sono deboli, i dirigenti sono costretti a scegliere questa strategia. In questo caso, infatti, è conveniente investire il denaro in nuove attività. Un'azienda manifatturiera può decidere di trasformarsi in un'impresa commerciale creando uno shopping center, oppure un distributore di genere alimentari può trasformarsi in un negozio al dettaglio.

F) Disinvestimento ed uscita dal mercato.

22) Vendere l'azienda familiare. Un'impresa che non abbia sufficienti opportunità di mercato e che sia priva della forza necessaria ad imbarcarsi in nuove iniziative, evidentemente, è intrappolata. Può solo consumare il suo capitale e quello della famiglia. Ne consegue che la sola strategia logica a quella di far sì che questo spreco abbia termine.

12.9. La scelta finale.

Le strategie veramente intelligenti sono quelle che sanno capitalizzare

sul rapporto che esiste tra la situazione di mercato e la forza competitiva relativa dell'azienda. Anche se è certo impossibile elencare tutti i singoli vantaggi competitivi che un'azienda può possedere, ciò non toglie che valga la pena soffermarci su alcune situazioni di forza competitiva relativa che spesso caratterizzano le imprese familiari, proprio per il fatto che si tratta di imprese familiari.

Le scelte di lungo periodo. Le aziende familiari di solito restano tali per un lungo periodo di tempo. Raramente una quota delle loro azioni è in mano ad azionisti esterni alla famiglia, cui si dovrebbe continuamente render conto dell'andamento dell'azienda, delle sue vendite e dei suoi utili. Le aziende familiari non devono rendere conto ad un mercato azionario pronto a stigmatizzarle nel caso aumentassero eccessivamente le proprie spese. Al contrario possono permettersi il lusso d'elaborare piani per periodi di tempo che vanno da un minimo di 5 ad un massimo di 20 anni. L'impresa familiare, cioè, può permettersi di aver pazienza e aspettare.

L'organizzazione flessibile. L'impresa familiare generalmente è più reattiva nei confronti dei cambiamenti ambientali e riesce, ad esempio, ad aggiungere una nuova linea di produzione o a ridistribuire le responsabilità nell'ambito di un nuovo programma di vendita o a creare una nuova unità aziendale con molta meno vischiosità di un'azienda di grandi dimensioni. Tutto questo è possibile perché nell'impresa familiare il potere di prendere questo tipo di decisioni sono concentrate in poche mani e, talvolta, addirittura in una sola, a differenza che in una grande burocrazia aziendale. Il capo famiglia non ha bisogno di giustificare le spese che intende fare (ed i tagli di profitto che ne derivano) ad autorità superiori. Il titolare di un'azienda familiare, inoltre, riesce ad ottenere con maggiore facilità la collaborazione dei propri dipendenti.

Qualità e motivazione. Le grandi aziende spesso riescono a raggiungere un livello di qualità eccellente solo mettendo in piedi un'apposita e costosa struttura — che richiede tempo per essere gestita — nonché tutta una serie di meccanismi di supervisione. Le piccole aziende familiari, invece, fanno della qualità dei propri prodotti un punto d'orgoglio. Qui è in gioco il nome stesso della famiglia. Tutti si sentono motivati a non danneggiare il proprio buon nome commercializzando un prodotto od un servizio non all'al-

tezza. Questo orgoglio si riflette in un'infinità di modi nella vita aziendale e risulta cruciale per il successo dell'impresa nel mercato.

L'adattabilità ai mercati più piccoli. I mercati piccoli e specializzati spesso rappresentano delle opportunità molto più rilevanti di quelle offerte dai mercati di massa. E' l'azienda che riesce per prima a farsi un nome in questi mercati viene generalmente lasciata in pace dalla concorrenza. Ne risulta, quindi, che questi mercati sono alquanto redditizi per quei pochi fortunati che riescono ad accaparrarseli. E' in questi mercati che l'azienda può permettersi di controllare direttamente il sistema distributivo e d'affermare il proprio marchio. In una situazione così isolata, di solito, i margini di profitto sono molto alti.

L'investimento in risorse umane. Il detto che "la migliore risorsa di un'azienda è rappresentata dai suoi dipendenti" è uno dei più abusati ma anche uno dei più veri. Le aziende dovrebbero investire di più nella formazione del proprio personale organizzando corsi di aggiornamento, seminari di studio durante i fine settimana oppure permettendo ai propri dipendenti di partecipare durante l'orario di lavoro alle riunioni delle associazioni professionali. E proprio l'azienda piccola la cui proprietà è concentrata a trarre i maggiori profitti da questi investimenti nelle risorse umane. I dipendenti di questa azienda tendono a sviluppare atteggiamenti di fedeltà veramente durevoli, al punto di divenire realmente "parte della famiglia".

A dire la verità, anche le piccole imprese familiari presentano tutta una serie di inconvenienti. E' importante individuarli, dal momento che ogni buona strategia deve tendere a minimizzare i punti di debolezza e a sfruttare al massimo i punti di forza. I punti di debolezza possono derivare dalla dimensione stessa dell'azienda, dal ruolo che giuoca nel mercato, e dal numero di public companies concorrenti che operano nello stesso segmento. Tanto più piccola è la dimensione aziendale, tanto minore sarà la differenziazione funzionale dell'impresa, tanto più limitate saranno le sue risorse finanziarie e, quindi, tanto più l'impresa sarà vulnerabile nei confronti dei cambiamenti tecnologici e delle turbolenze di mercato. Sono queste stesse caratteristiche, peraltro, che spesso sconsigliano d'investire in mercati altamente speculativi o in nuove tecnologie, che sconsigliano, cioè, d'imbarcarsi in situazioni particolarmente rischiose per imprese di piccole dimensioni fi-

nanziariamente poco consistenti.

Gli svantaggi potenziali di una piccola impresa possono venir riassunti come segue:

- 1) a causa dell'assenza di sistemi contabili sofisticati, spesso non conoscono nemmeno il costo dei loro prodotti;
- 2) la mancanza di sistemi e filosofie manageriali avanzate può rendere particolarmente difficile il processo di cambiamento e, in maniera specifica, può rendere veramente difficile superare gli schemi consolidati d'azione per porsi nuove e aggressive mete;
- 3) dal momento che tendono a fidarsi solo dei propri dipendenti, spesso le piccole aziende rinunciano a partecipare in prima persona ad iniziative suscettibili di far loro acquisire nuove idee e nuove tecnologie;
- 4) spesso le piccole imprese concentrano la loro attenzione o su un solo prodotto o su un solo mercato; in questo modo non si possono avere quegli arricchimenti che generalmente derivano dall'incrociare idee e pratiche relative ai diversi prodotti ed ai diversi mercati;
- 5) scarsità di capitale che impedisce la realizzazione di un alto livello d'automatizzazione e, quindi, un rapido tasso d'espansione della piccola impresa;
- 6) le piccole imprese di solito non possono sfruttare le economie di scala e, quindi, fanno prezzi superiori a quelli della concorrenza.

Tutti questi svantaggi possono venir opportunamente superati adottando un'adeguata strategia in grado di far perno sui punti di forza dell'azienda. Peraltro quelle imprese che riconoscono alcune delle debolezze sopra elencate come proprie non devono permettersi il lusso d'ignorarle. Del resto, riconoscere i propri punti deboli aiuta anche ad evidenziare i punti di forza.

13. Il cambio della guardia: occasione per rinnovare gli obiettivi e la strategia aziendale.

Il piano strategico familiare dovrebbe aver preparato il terreno per far fare all'azienda un vero e proprio salto di qualità. Nel caso di un'azienda fa-

miliare, la nuova dirigenza coincide quasi sempre con la nuova generazione: essa è formata, in questo caso, dai suoi elementi più rappresentativi. Può anche verificarsi che uno solo emerga e che, quindi, la nuova dirigenza si riduca a lui o che, all'opposto, tutti gli azionisti — e, cioè, tutti i fratelli e tutti i cugini — concorrano a formare il nuovo gruppo dirigente dell'azienda.

In maniera particolare la nuova dirigenza dovrà:

- contribuire allo sviluppo di nuove strategie;
- perfezionare i meccanismi formali di gestione;
- formare dei nuovi quadri aziendali.

Per molti aspetti, tutti questi compiti risultano molto più complessi che non quello di scegliere una strategia, dal momento che dovrebbero contribuire non tanto alla scelta della strategia quanto alla sua concreta realizzazione. In presenza di una situazione ottimale, la nuova dirigenza dovrebbe entrare in carica godendo del pieno sostegno della vecchia generazione che avrebbe dovuto prepararle il terreno. Si tratta, con tutta probabilità, dell'unico vero contributo che la generazione uscente può dare al momento in cui si deve affrontare il problema del cambio della guardia. In molti casi, comunque, la nuova dirigenza non si trova semplicemente di fronte alla necessità di continuare il compito di professionalizzare l'azienda e di rivitalizzarne le strategie ma si trova di fronte alla necessità d'affrontare queste problematiche ex novo. Qualche volta la nuova dirigenza può trovarsi in condizione di collaborare con quella uscente ma, se gli esponenti della vecchia generazione insistono per mantenere lo status quo, la nuova dirigenza dovrà far tutto da sola.

Indipendentemente dal ruolo giocato, la dirigenza uscente proietterà comunque la sua ombra sui successori. Il che, evidentemente, rende loro difficile affermare la propria personalità. Le difficoltà aumentano quando i nuovi dirigenti si trovano costretti ad integrare le nuove strategie nelle vecchie, senza poter abbandonare queste ultime completamente, mescolando la loro filosofia con quella precedente. I nuovi dirigenti si trovano, di solito, a gestire un'azienda che, dai tempi della sua fondazione, e probabilmente divenuta più grande, più complessa e più formale. Nella maggior parte della casistica relativa alle aziende familiari, solo i nuovi dirigenti sono in condizione di far fronte a questi problemi. La prima generazione generalmente ha

utilizzato strategie imprenditoriali istintive e che rispondevano semplicemente alla necessità di sopravvivere; la nuova dirigenza, al contrario, deve saper far uso di criteri di gestione consapevolmente pianificati. Ne consegue che dipende dalla stessa nuova dirigenza attivare un opportuno programma di formazione per apprendere le competenze necessarie.

13.1. L'erede e la sua crescita.

E' auspicabile che ai futuri eredi dell'azienda vengano insegnati, a partire dalla loro infanzia sino a che non raggiungono la maggiore età, tutta una serie di valori relativi all'importanza delle sfide imprenditoriali e a quella di lavorare bene e sodo. Questi insegnamenti possono venir impartiti solo dalla famiglia.

Fase	Bambino: educazione familiare	Giovane adulto: formazione al di fuori dell'azienda familiare	Dirigente professionale: affiancamento nell'azienda familiare	Delfino	Leader: amministratore delegato o membro del "consiglio di famiglia"
Età	Da 0 a 18	Da 18 a 28	Da 25 a 35	Da 30 a 40	Da 35 a 45
Obiettivi educativi	Atteggiamento positivo nei confronti delle sfide imprenditoriali; abitudine a lavorare sodo	Istruzione superiore; sviluppo delle capacità personali e apprendimento della pratica organizzativa	Esperienza funzionale, abitudine a decidere	Manager generalista, responsabile di un centro di profitto	Occasioni esterne per continui stimoli di crescita

Tabella 6 – Le fasi di crescita dell'erede

La tabella evidenzia che, dopo che la famiglia ha opportunamente socializzato i figli ai valori imprenditoriali, i futuri eredi passano una decina di anni, prima all'università e poi lavorando al di fuori dell'impresa paterna, sviluppando contemporaneamente le proprie competenze e la fiducia in se

stessi. I futuri eredi, generalmente, entrano in azienda sui ventotto/trent'anni; per i primi quattro o cinque anni, poi, si socializzano con le pratiche aziendali ed imparano a decidere. Man mano maturano divenendo poi quello che può essere chiamato un vero e proprio "delfino". A questo punto, comunque, sono già in grado d'assumersi la responsabilità di uno o più centri di profitto, in modo d'acquisire anche competenze di natura gestionale. Oltre a tutto ciò, il futuro erede deve guardarsi attorno per vedere se, al di fuori dell'azienda, non esistano ulteriori possibilità di formazione professionale.

13.2. Il piano di formazione personale.

Indipendentemente dalla situazione in cui viene a trovarsi, un piano di formazione personale risulta comunque indispensabile. Una formazione adeguata prepara l'erede ai compiti direttivi, contribuendo a semplificare il passaggio di mano da una generazione alla seguente. Una formazione adeguata può anche essere occasione di notevole soddisfazione personale e può contribuire ad orientare l'erede su obiettivi di lungo periodo, aiutandolo a superare le difficoltà di contraccolpi momentanei.

Un adeguato piano di formazione deve:

- fornire le competenze necessarie alla gestione dell'azienda;
- aiutare a sviluppare la propria identità e ad acquisire capacità manageriali.

Sarebbe anche auspicabile che questo piano possa essere trasparente e, quindi, oggetto di valutazione esterna. Un piano di questo tipo non dovrebbe tralasciare di prendere in considerazione una serie di competenze suscettibili d'essere complementari a quelle dell'imprenditore padre. Tra queste competenze citiamo: la gestione di un centro di profitto, la capacità di sviluppare gli aspetti organizzativi, la capacità d'individuare degli obiettivi (preferibilmente sottoponibili a revisione esterna), la capacità di gestire la propria formazione ed il proprio aggiornamento, la capacità d'individuare le collaborazioni necessarie. I futuri eredi potranno, in un secondo momento, tentare di mettere alla prova la maggior parte di queste capacità di loro

propria iniziativa; per alcune di esse — quale la gestione di un centro di profitto — sarà comunque necessaria l'autorizzazione della generazione uscente.

13.3. Al di là degli interessi del padre imprenditore.

Gli eredi dovrebbero cercare di sviluppare delle competenze che vadano a coprire aree trascurate dai genitori. Una simile accortezza si rivela particolarmente positiva quando si deve affrontare il problema del passaggio delle consegne da una generazione all'altra. In questi casi, quando si rende conto che sta perdendo il controllo della sua azienda, il fondatore tende a diventare molto suscettibile. E' evidente che un qualche conflitto è comunque inevitabile anche se sarebbe saggio tentare, soprattutto da parte degli eredi, d'evitarlo. La cosa migliore sarebbe quella d'acquistare potere senza invadere il territorio altrui.

Uno dei modi per realizzare tutto ciò è tentare d'operare in aree complementari a quelle di tradizionale competenza dell'imprenditore padre, piuttosto che mettersi in concorrenza con questi. Si tratta, in altre parole, di tentare di essere forti là dove il boss è debole. In generale si tratta di una tattica che va bene non solo nelle relazioni fondatore/erede ma anche in ogni rapporto d'affari.

I fondatori tendono a gestire la propria azienda in maniera informale e ad imparare, non solo la contabilità, ma anche i metodi di gestione del magazzino, l'analisi di mercato e quella previsionale, attraverso la pratica. In questo modo si trovano in difficoltà a delegare parte della loro autorità e la responsabilità per la realizzazione di obiettivi difficilmente identificabili.

Queste sono aree d'intervento su cui si può tipicamente concentrare l'attenzione e l'azione dell'erede, contribuendo a fornire all'azienda competenze di cui ha, con tutta probabilità, un estremo bisogno. L'erede può farsi carico di queste problematiche direttamente o può avvalersi della collaborazione di persone più esperte. Tra le aree in cui l'erede può operare interventi di questo tipo, vanno ricordate:

- l'analisi del segmento di mercato;
- la misurazione dell'efficacia delle singole divisioni aziendali;

- metodi di misurazione della produttività;
- l'analisi dei costi;
- la gestione del magazzino;
- le previsioni;
- la formazione delle risorse umane;
- le comunicazioni aziendali;
- bilanci e budget (relativi sia alla gestione corrente, sia alla situazione patrimoniale che agli sviluppi strategici).

Occorre sottolineare che gli eredi possono anche offrire dei contributi utili ed originali, superando le modalità operative tradizionali dell'azienda e ricercando nei mercati possibilità di crescita e di profitto per il futuro. Di solito i fondatori, quando hanno raggiunto la pensione, hanno da lungo tempo perso questa abitudine. Abituamente, in questa fase, hanno smesso d'avere contatti diretti con i clienti e di seguire da vicino le mosse della concorrenza. Ne consegue che possono aver perso la sensibilità necessaria a percepire le evoluzioni del mercato. Gli eredi che si facciano carico di quest'area d'intervento, dovrebbero cominciare con il cercare di capire come l'azienda — insieme al suo prodotto o al suo servizio — viene percepita e quali cambiamenti si presentano necessari. Possono anche andare alla ricerca di nuove occasioni imprenditoriali attraverso le quali accrescere gli utili aziendali. Anche se, con tutta probabilità, non saranno in grado di realizzare concretamente subito le proprie idee, acquisiranno la capacità di percepire il mercato nonché di gestire l'azienda in una prospettiva strategica.

13.4. La gestione di un centro di profitto.

Gli eredi, di solito, restano in un'area funzionale ben specifica, quale il marketing, la produzione o l'amministrazione, per un periodo di tempo abbastanza lungo. Poi assumono la carica o di direttore generale o di vicepresidente. Dietro questa prassi si nasconde l'idea che l'erede debba innanzi tutto aiutare l'azienda in un'area critica e poi assumere il ruolo di delfino: tutto ciò genera una distorsione, ovvero il delfino acquisisce una visione limitata.

Uno dei metodi più efficaci per formare un futuro dirigente è di dargli la responsibility di un centro di profitto indipendente. Può trattarsi di un punto vendita, di un'area commerciale, di una divisione dell'azienda o di una particolare linea di prodotti o di servizi, in generale di qualunque cosa in grado di produrre da sola profitti. Qui, a capo di una vera e propria "miniazienda", l'erede apprenderà a comandare in maniera strategica.

A) Sviluppare l'organizzazione.

Nella fase di passaggio da una generazione all'altra, l'erede dovrebbe cominciare a formarsi il proprio gruppo dirigente. In questo modo la transizione avverrà in maniera ordinata. La prima cosa da fare è permettere all'erede, cui è stata assegnata la responsabilità di un servizio, di una filiale o di un'area geografica, d'assumere i dipendenti destinati a lavorare nella sua struttura. I dipendenti, peraltro, inizieranno ad operare secondo lo stile dell'erede, il che rappresenta un elemento importante per il successo di questi. In un secondo momento si dovrà dare all'erede la possibilità d'assumere persone di suo gradimento non solo destinate ad operare nella sua sottostruttura ma destinate ad operare un po' in tutta l'azienda. Nel caso in cui, ad esempio, l'erede sia stato nominato responsabile dell'informatica o del personale, gli dovrebbe essere riconosciuta la possibilità di scegliere, mettiamo, il responsabile del controllo di gestione, o il direttore vendite o il direttore dello stabilimento. In questo modo può rafforzare i suoi tentativi d'introdurre tecniche di gestione formalizzate nell'azienda. Tutto questo non significa mettere da parte il gruppo dirigente formato dal fondatore. I dipendenti che hanno fatto parte dell'entourage del fondatore per diversi anni devono aver la certezza di non correre il rischio di perdere la loro posizione. Se il fondatore ha saputo dotarsi di un'organizzazione adeguata, del resto, questi personaggi saranno sempre una forza vigorosa e vitale per l'azienda. Ma anche se il fondatore non è stato, da questo punto di vista, oculato, l'erede dovrà comunque tenersi questi individui se non altro per una specie di dovere morale.

In questo secondo caso sarà, comunque, necessario creare una specie di "organizzazione dualista", nella quale il fondatore avrà il proprio gruppo di dirigenti a lui fedeli mentre l'erede farà riferimento ad un altro gruppo. E' evidente che si creeranno delle occasioni di sovrapposizioni di competen-

ze. Può capitare che il responsabile del controllo di gestione tenda a svolgere funzioni simili a quelle del responsabile finanziario o che il direttore vendite tenda a farsi carico di funzioni proprie del responsabile marketing. Queste sovrapposizioni non sono prive di costi e, spesso, sono occasione di conflitti di natura emotiva tra l'erede ed il padre imprenditore. Questi cambiamenti fatti per passi successivi mantengono il senso della continuità dell'azienda, aiutando l'erede ad instaurare un rapporto di natura personale con essa, così che, quando ne diventerà il presidente, questa è già stata in qualche modo preparata ad accettarlo.

B) Obiettivi e revisione esterna.

Porsi degli obiettivi presenta tutta una serie di vantaggi. L'erede si trova, in questo modo, in condizione di definire le responsabilità delle singole persone e di verificare quanto queste contribuiscano al bene dell'azienda. Degli obiettivi possono essere posti a tutta una serie di aree funzionali, da quella delle vendite, alla produzione, alla selezione, allo sviluppo delle risorse umane, all'analisi aziendale. Esempi di obiettivi possono essere:

- assumere un venditore nel secondo trimestre dell'anno;
- acquistare ed installare nuovi macchinari prima della fine dell'anno;
- progettare un sistema di manutenzione preventive;
- seguire uno o due seminari all'anno di formazione manageriale;
- fare una analisi della produttività dell'impianto, dei bisogni del mercato o dell'immagine di un nuovo prodotto.

Può anche essere utile farsi coadiuvare, nel perseguimento di questi obiettivi, da esterni particolarmente competenti, quali esperti contabili, esperti legali, consulenti organizzativi, ecc. Questi esperti possono innanzi tutto dare un giudizio sulla fattibilità concreta degli obiettivi proposti. Possono inoltre contribuire a definire questi obiettivi in maniera operativa, in modo da diminuirne l'ambiguità e da renderli misurabili.

C) La formazione permanente.

Imparare ad essere presidente non è una cosa comune a molti. Peraltro le capacità richieste da questo ruolo sono veramente formidabili. Il futuro presidente deve conoscere sufficientemente bene tutta una serie di cose, dalle tecniche formali di gestione ai riti dell'azienda. Deve essere in grado di svolgere funzioni di guida in ambito aziendale, in famiglia e nella società nel suo

complesso. Molto spesso il modo migliore d'acquisire queste capacità è rappresentato dall'imitazione: imitazione di imprenditori o di futuri imprenditori. Molte associazioni di categoria sono arrivate al punto di sponsorizzare la formazione di gruppi di giovani imprenditori proprio a questo scopo.

Tutta una serie di competenze possono comunque venir apprese opportunamente solo attraverso una formazione di tipo tradizionale. Ad esempio, negli USA le business schools della Yale University e della University of Southern California hanno organizzato una serie di corsi dedicati alle problematiche delle aziende familiari. Corsi simili, peraltro, sono organizzati da un'infinita di università: la Warton School dell'Università della Pennsylvania, la Loyola University di Chicago, la Oregon State University.

Altre università arrivano addirittura ad organizzare corsi d'aggiornamento per i dirigenti di piccole imprese, tra questi i migliori sono l'Owner/President Management Programm della Harvard University e l'Executive Programm for Smaller Companies della Stanford University.

14. Il rispetto della cultura aziendale.

Molti eredi rifiutano il passato dell'impresa invece di cercare di capirne le ragioni. A molte di essi la direzione aziendale sembra ammuffita e il modo di gestire le cose superato. Tendono a proporre sistemi nuovi, anche per affermare cambiamenti che rispecchino la loro personalità. Bisogna riconoscere che molto di quanto siamo venuti proponendo contribuisce a rafforzare queste tendenze.

Non va sottovalutato, comunque, il fatto che le organizzazioni di solito assimilano in maniera profonda il loro modo di operare al punto che il tentare di cambiarle da mane a sera risulta spesso dirompente e si traduce in un tracollo per l'azienda. La costruzione di un'impresa non è un fatto rivoluzionario ma un qualcosa che può essere realizzato solo attraverso un processo evolutivo: un processo di sviluppo progressivo e graduale. In questo modo è possibile mantenere ciò che di buono c'era nel passato, liberandosi gradualmente del resto.

Per poter gestire il cambiamento in questo modo è necessario capire

sia il passato che il presente, il che, a sua volta, richiede un'analisi sistematica della storia, della strategia nonché dei valori dell'azienda. Si tratta cioè di capire i pilastri su cui si fonda la cultura aziendale, le idee, cioè, che stanno alla base dei comportamenti e degli atteggiamenti quotidiani di ogni dipendente dell'azienda. Se si vogliono cambiare in maniera durevole questi comportamenti e questi atteggiamenti, è necessario cambiare la cultura che sta alla loro base. Il successo del dirigente nell'ottenere i suoi obiettivi strategici dipende in grande parte dalla sua capacità di realizzare questo cambiamento culturale.

Di solito questo lavoro porta ad una serie di considerazioni pressoché scontate, del tipo:

- 1) il cambiamento aziendale avviene lentamente;
- 2) ogni cambiamento significativo richiede la realizzazione di idee completamente nuove sia in ordine alla strategia aziendale che alla sua filosofia; si tratta di idee che possono riguardare l'adeguarsi di capacità produttive flessibili in modo da poter soddisfare i bisogni più difficilmente prevedibili della clientela o che possono riguardare l'attuazione di sistemi di remunerazione che permettano ai dipendenti di partecipare in qualche modo ai profitti;
- 3) per poter realizzare un qualunque cambiamento è necessario che il titolare dell'azienda sappia vendere il cambiamento desiderato in maniera sottile, persistente e coerente.

14.1. Pianificare a beneficio delle future generazioni.

Sta crescendo il numero di aziende familiari che debbono affrontare i problemi del passaggio di generazione, al punto che si può probabilmente affermare che l'impresa familiare si trova davanti alla sfida più importante di tutta la sua storia.

I fenomeni di successione delle imprese familiari sono ricchi di aspetti umanamente drammatici, tanto che i mezzi di comunicazione di massa hanno recentemente scoperto che quello dell'impresa familiare può essere un interessante argomento per catturare l'attenzione del pubblico. E' significativo che le società di consulenza stiano concentrando la loro attenzione

sull'azienda familiare, come pure che l'impresa familiare di media dimensione ed a proprietà concentrata stia divenendo il punto focale delle strategie di marketing delle banche, delle società di revisione contabile, degli studi legali e delle società finanziarie.

In questi anni il valore dell'imprenditorialità è divenuto uno dei più apprezzati dalla nostra società. Una serie di fenomeni — quali la turbolenza economica, la crisi in cui sembrano essere entrate le tecniche di produzione di massa ha contribuito a rendere il lavoro nelle piccole imprese sempre più attraente. Le autorità pubbliche sembrano rendersi conto solo negli ultimi anni dell'importanza cruciale che riveste lo sviluppo delle piccole imprese al punto che le scelte politiche cominciano a rispecchiare concretamente questa consapevolezza. Le aziende familiari che attirano tutta questa attenzione sono, per la maggior parte, imprese ben consolidate e mature che devono confrontarsi con i problemi che caratterizzeranno i prossimi anni.

Si trovano ad operare in un mondo che cambia rapidamente, caratterizzato da tecnologie nuove, da concorrenti nuovi e da preferenze nuove sia da parte dei clienti che dei fornitori. Un mondo che richiede, tra l'altro, tecniche ed approcci manageriali sempre professionalizzati. Ne consegue che i titolari delle aziende familiari devono pianificare consapevolmente un vero e proprio cambiamento organizzativo della loro impresa, sforzarsi di formare dirigenti particolarmente qualificati, elaborare strategie adeguate alla nuova realtà avvalendosi di strumenti adeguati.

Quella della pianificazione strategica è la migliore metodologia per favorire lo sviluppo sia di strategie vincenti che di dirigenti capaci. Nei vari capitoli abbiamo esposto questa metodologia presentandola come un modo particolarmente appropriato per garantire all'azienda familiare un futuro di successo. Poiché le nostre ricerche evidenziano che la famiglia è altrettanto importante dell'azienda, abbiamo — probabilmente per la prima volta — applicato le tecniche della pianificazione strategica formale anche alla famiglia. Siamo convinti che ciò possa risultare funzionale da diversi punti di vista e, in particolare, che una pianificazione strategica della famiglia:

- serva a far capire all'intera famiglia le problematiche aziendali;
- sia utile per sviluppare l'impegno a mantenere l'azienda sotto il controllo della famiglia;

- rappresenti un'occasione unica di maturare una concezione comune a tutta la famiglia sul futuro sia della famiglia che dell'impresa;
- evidenzi i problemi aziendali cruciali su cui la famiglia deve concentrarsi identificando programmi adeguati per raggiungere i propri obiettivi;
- contribuisca ad integrare le future generazioni nella filosofia familiare, permettendo contemporaneamente loro di sviluppare la capacità di realizzare concretamente strategie originali.

L'elaborazione del piano strategico permette inoltre all'azienda familiare d'acquisire consapevolezza e sfruttare i propri punti di forza. I vantaggi competitivi caratteristici della piccola azienda familiare — tra i quali vanno rammentati la qualità artigianale e la personalizzazione — sono particolarmente rilevanti nel mondo d'oggi. Anche se non va dimenticato che questi vantaggi spesso vengono annullati dai conflitti interni alla famiglia. Non raramente i membri della famiglia cominciano a discutere sulle retribuzioni, sulle rispettive responsabilità e su problemi di avanzamento di carriera; queste discussioni finiscono spesso con l'essere accentuate dalla natura stessa dei rapporti familiari che non sempre favoriscono la coesione. Le famiglie, per evitare questi rischi, devono poter far riferimento ad una filosofia generale cui riportare tutti questi problemi. Alcune famiglie, ad esempio, decidono di privilegiare il principio dell'eguaglianza di trattamento. Le mansioni ed i compensi dei diversi membri della famiglia rispecchieranno questo principio. Altre preferiscono ispirarsi ai principi aziendali della meritocrazia e della competizione. Altre ancora si sforzeranno invece di trovare un equilibrio tra gli interessi della famiglia e quelli dell'azienda (la c.d. "famiglia imprenditoriale"). Il migliore approccio sembra essere proprio quest'ultimo, anche se è da sottolineare che tutti e tre i principi sopra enunciati, nella misura in cui vengono applicati in maniera chiara e corretta, consentono comunque di gestire i fenomeni conflittuali. Il processo d'elaborazione del piano strategico dovrebbe permettere d'adottare la filosofia più adeguata alle esigenze specifiche.

Con un'opportuna opera di pianificazione si dovrebbe poter gestire meglio il passaggio della proprietà e del controllo dalla generazione uscente a quella nuova. Anche qui possono emergere difficoltà. Tuttavia, anche in questo caso, il metodo di pianificazione raccomandato (e che si basa sull'e-

sperienza di famiglie concrete che hanno superato con successo queste difficoltà) dovrebbe contribuire ad evidenziare con notevole anticipo i problemi e, quindi, consentire d'affrontarli opportunamente.

Quando a già stato individuato, ad esempio, il padre imprenditore dovrebbe stipulare una specie di "contratto verbale" con il delfino, specificando la tempistica e le condizioni di trasferimento della proprietà e delle responsabilità direttive. E anche raccomandabile che il padre imprenditore si prepari psicologicamente a lasciare l'azienda. A questo scopo indispensabile che sappia programmare un adeguato futuro, così che, lasciata l'azienda, continui ad avere una vita ricca e gratificante. Tutto questo richiede tempo e sforzo ma è una delle condizioni fondamentali del successo delle transizioni intergenerazionali.

La migliore via per iniziare il lavoro di pianificazione è mettere a punto una dichiarazione di intenti con cui la famiglia si impegna a non abbandonare l'azienda. Dopo questa dichiarazione, che dovrebbe venir confermata e precisata nel corso dell'intero processo d'elaborazione del piano strategico, la famiglia dovrebbe cercare d'evidenziare i principali problemi su cui concentrare la propria attenzione. A questo scopo, occorrerebbe organizzare una riunione di tipo generale per individuare le condizioni in cui si trova l'azienda ed identificare i problemi che richiedono una qualche attenzione, quali quelli d'informare la famiglia o di trovare una norma che regoli la partecipazione dei suoi membri alla gestione dell'azienda. In questa occasione dovrebbe emergere quale possa essere il futuro dell'impresa. Proponiamo anche che si tenga una riunione familiare in cui trattare i problemi propri dell'ambito familiare.

L'ordine del giorno delle riunioni che seguiranno sarà il risultato di queste prime due. Una serie di incontri cui devono partecipare sia i membri della famiglia che i principali dirigenti dell'azienda dovrebbero contribuire a delineare il futuro dell'impresa per un periodo che non può essere inferiore a 5 anni e che difficilmente può superare i 25.

Alla fine, la prospettiva familiare e quella aziendale dovrebbero convergere anche se non va dimenticato che gli interessi della famiglia tenderanno ad essere prevalenti. Il poter disporre di un quadro di riferimento per il futuro presenta una serie di vantaggi: motiva le azioni dei singoli, le indi-

rizza e, nel contempo, lascia sufficiente spazio per le preferenze individuali e per i cambiamenti non previsti; crea inoltre una "filosofia di fondo" che contribuisce a limitare i conflitti quotidiani tra i membri della famiglia e le contrapposizioni tra interessi aziendali e familiari.

Elaborato questo quadro di riferimento, i conflitti tenderanno a diminuire, come pure tenderà a diminuire lo spreco di risorse. E pertanto raccomandabile che questo quadro cominci ad essere predisposto prima ancora che i figli diventino grandi ed entrino in azienda. Può essere utile, a questo proposito, avvalersi della consulenza di esperti in problemi di aziende familiari. Non raramente questi esperti, considerando le cose dall'esterno, riescono a delineare in modo sufficientemente preciso la situazione nel suo complesso. Riescono ad essere più oggettivi e, inoltre, possono anche mettere a disposizione l'esperienza acquisita presso altre aziende familiari. L'identificarsi in esperienze simili aiuta ad abbassare la tensione.

Sia l'impresa che la famiglia sono delle compagini sociali e, in quanto tali, sono caratterizzate da fenomeni di natura emotiva. Saper gestire l'energia emotiva d'entrambe è probabilmente ciò che meglio garantisce il successo dell'azienda familiare. Per mantenere l'azienda in uno stato di continua crescita è necessario essere disposti a reinvestire in essa, il che significa essere sicuri che l'investimento fatto oggi si trasformerà in guadagno domani. Per poter motivare la famiglia è necessario poter disporre di una visione adeguata del futuro, una specie di sogno condiviso da tutti.

La cosa più importante, comunque, è rappresentata dal fatto che la vera chiave del successo sta nel voler mettere in atto consapevolmente un'attività di pianificazione strategica. Tale attività dovrebbe iniziare appena la famiglia percepisce una seppur lontana possibilità che l'azienda possa continuare anche con le generazioni future. Deciso d'impegnarsi in tal senso, l'elaborazione di un piano strategico rappresenta per la famiglia il mezzo per realizzare questo obiettivo. Elaborare un piano orientato al futuro offre una base motivazionale non indifferente su cui fondare lo sviluppo sia della famiglia sia dell'azienda, una base che consente di superare le difficoltà derivanti dalle inevitabili differenze di valori e di prospettive dei singoli. Si potrà così far affidamento sull'energia emotiva necessaria per realizzare il più ambizioso dei sogni: lasciare ai figli un'azienda di successo.

15. Un po' di dati: inquadramento del fenomeno.

Ogni anno centinaia di migliaia di imprese europee rischiano di chiudere per l'insuccesso del ricambio generazionale nella gestione dell'azienda, con la conseguente perdita numerosi posti di lavoro.

L'enorme attualità del fenomeno è confermato da statistiche dell'Eurostat secondo le quali circa 5 milioni di imprese nell'Unione, pari al 30% di tutte le imprese comunitarie, dovranno far fronte al problema della trasmissione nel breve periodo.

La strategia per la trasmissione di impresa messa a punto in sede europea è partita da questi dati preoccupanti.

I governi nazionali sono stati invitati con appositi provvedimenti normativi comunitari ad adottare interventi diretti ed indiretti in favore del passaggio generazionale (Racc.7.12.94 e Com. 28.3.98). Sul piano giuridico, si è chiesto agli Stati membri di favorire i casi di trasformazione di un'impresa che risultino più adeguati alle esigenze del cedente e/o del cessionario mentre sul piano fiscale, viene incoraggiata una politica tributaria che non ostacoli il trasferimento di impresa.

In questo contesto (per dare seguito alle linee di intervento suggerite dalla Commissione Europea) è stato costituito nel marzo del 2000 un "Gruppo di esperti comunitari sulla trasmissione di impresa", con l'obiettivo di verificare e completare le diverse misure prese dagli Stati membri ed analizzare l'applicazione della raccomandazione comunitaria al riguardo.

A questo gruppo di esperti, su delega del Ministero delle Attività Produttive italiano (Direzione Sviluppo Produttivo e Competitività) è stata chiamata a partecipare Unioncamere in rappresentanza delle Camere di commercio italiane. Unioncamere ha anche colto la sollecitazione dell'UE tesa a favorire i meccanismi di trasmissione delle PMI elaborando un apposito studio di fattibilità²⁸ che ha proceduto a un'accurata analisi delle esperienze esistenti in altri Paesi, ha costruito un modello-pilota da attivare in Italia come prototipo e da estendere a tutto il territorio nazionale e ha ricercato siti-pilota camerali ove sperimentare il progetto e valorizzarne i risultati ot-

²⁸ "Borsa Imprese", Unioncamere, Studio Centro Veneto di Vicenza, 1999.

tenuti.

Le azioni di intervento in Italia sono partite dalla definizione del focus di interesse: le micro piccole e medie imprese. Questa affermazione può sembrare banale, ma in realtà essa costituisce un elemento di chiarificazione che non è da dare per scontato.

Infatti in Italia quando si parlava di ricambio generazionale venivano prese in considerazione, famiglie, padri, figli; le loro aspettative, le loro relazioni, i loro fabbisogni formativi. Si parlava di patrimoni da separare fra eredi, di modalità giuridiche affinché la famiglia continuasse a mantenere la proprietà. Tutto si è sempre molto incentrato sui soggetti e sulle controparti in causa. Anche nell'approccio consulenziale al problema è stato difficile da svincolarsi da un rapporto prevalentemente centrato sui fabbisogni delle persone, sulla compensazione delle richieste, ecc. Mettere le imprese al centro dell'attenzione ha invece significato lavorare non solo sulla successione ma anche sulla trasmissione: ovvero porsi il problema di un avvicendamento nel ruolo imprenditoriale non solo fra "padri e figli", ma anche fra senior e junior non vincolati da alcun legame di parentela.

Uno dei temi più sentiti a livello nazionale è quello del passaggio generazionale (cioè trasferimento da una generazione all'altra, all'interno della medesima famiglia proprietaria). Una problematica tanto più delicata in quanto, in Italia quattro titolari di cariche societarie su dieci hanno più di 50 anni e nel Paese sono più di 4 milioni i titolari e soci di azienda censiti²⁹. Tra questi, circa 530 mila risiedono nelle tre regioni del Nord-Est (Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige)³⁰.

Il dato preoccupante dunque è rappresentato dal fatto che in Italia, l'imprenditore fondatore è portato a rimanere in azienda fino a tarda età, non tanto formalmente, ma nel mantenimento dell'influenza decisionale. Quando invece un'azienda, anche di piccole dimensioni, è costretta a chiudere per la "competizione interna" (spesso per conflittualità generazionale) è chiaro che il tessuto socio-economico ne risente negativamente.

²⁹ Dati Infocamere-Movimprese (www.infoimprese.it) elaborati dal Centro studi Cgia, Mestre

³⁰ Sole 24 Ore, Ed. Nordest 25.3.02

Il Passaggio generazionale in Italia³¹

<i>Imprenditori con più di 60 anni</i>	43%
<i>Imprese che nei prossimi 10 anni dovranno affrontare il problema</i>	40%
<i>Imprenditori familiari coinvolti ogni anno nel passaggio generazionale</i>	66 mila
<i>Presenza di un discendente nel gruppo di comando dell'azienda</i>	70%
<i>Imprenditori che manifestano l'intenzione di lasciare l'azienda ad un familiare</i>	68%
<i>Imprenditori che considerano il passaggio generazionale un fenomeno gestibile con grandi difficoltà o impossibile da gestire</i>	80%

Tabella 7 – Il passaggio generazionale in Italia

I dati esposti si commentano da soli; basti pensare che in Italia ci sono attualmente quasi cinque milioni di imprese iscritte nel Registro tenuto dalle Camere di commercio (tra ditte individuali e artigiane, società di persone e capitali) e che è stata stimata (dati Infocamere, Sole 24 Ore) nel 5,1% del totale la percentuale di imprese italiane che hanno attualmente un'età "critica", dove cioè è in atto o imminente una transizione generazionale (percentuale mai raggiunta in passato)³² Sulla scorta di questa attenzione, nel 1998 ha inoltre avuto inizio l'attività dell'Associazione Italiana delle Imprese Familiari (Aidaf), che ha apportato il suo contributo alla causa impegnandosi nel sensibilizzare il Governo sull'importanza del problema della trasmissione e organizzando numerosi incontri monografici sul tema interpellando studiosi di fama mondiale sulle imprese familiari³³.

Sono inoltre state attivate numerose iniziative editoriali, formative e consulenziali in genere per sensibilizzare le imprese.

15.1. Le misure dell'intervento in Italia.

Una delle esigenze più sentite in Italia è quella relativa al coordina-

³¹ SDA Bocconi, Milano, 1999. Si segnala che la SDA Bocconi ha attivato un corso denominato "Di padre in figlio" volto alla formazione dei giovani imprenditori.

³² Toni Brunello, Passaggio generazionale, 2002 <http://www.kit.brunello.net/it/>

³³ Ad es. John Ward, autore di best seller sul tema.

mento degli interventi a favore della trasmissione d'impresa.

In questo senso gli attori sul terreno: imprese, associazioni, Camere di commercio, Istituzioni pubbliche e private sono chiamate a incentivare sempre di più le azioni di sistema che favoriscano l'interscambio e la circolazione di informazioni e sollecitazioni sul tema.

Sul piano puramente imprenditoriale, la soluzione del problema richiede un maggiore impegno da parte delle aziende a prepararsi a sviluppare sistemi manageriali più moderni rispetto a quelli risultanti meramente dalle relazioni interpersonali all'interno della famiglia, ad allargare la compagine proprietaria e ad affrontare il processo di apertura del capitale per finanziare la necessaria espansione delle proprie attività sui mercati.

Dal punto di vista delle istituzioni di governo delle economie, una risposta efficace non può essere che globale, dovendo necessariamente trattarne in maniera unitaria o coordinata i vari aspetti di carattere, culturale, normativo, fiscale, di sostegno finanziario evitando interventi settoriali³⁴.

A fronte delle problematiche esposte, la prima delle innovazioni intervenute in Italia negli ultimi anni in campo giuridico è stata senz'altro quella che ha riguardato la riduzione ad uno del numero minimo dei soci per la costituzione di una società per azioni.

Inoltre in Italia è ora possibile trasformare una società di persone in società di capitali (anche se non viceversa). Per quanto concerne il problema evidenziato precedentemente della continuità delle società di persone si segnala che i disaccordi tra gli imprenditori associati sono assai frequenti al momento del trasferimento e sono una potenziale minaccia per la sopravvivenza dell'impresa. E' quindi opportuno prendere in considerazione la questione della composizione delle controversie tra imprenditori associati che insorgono nel contesto di un trasferimento d'impresa.

A questo proposito un ruolo non indifferente può essere svolto dalle Camere di commercio attraverso in particolare gli sportelli per la conciliazione che esse gestiscono³⁵.

³⁴ UNIONCAMERE, Carlo Spagnoli, Business transfer in Italy: some notes and comments, proposals of lines of actions for future, Roma, giugno 2000. www.unioncamere.it

³⁵ Le Camere di commercio (con la legge di riforma n.580 del 1993) sono state impegnate esplicitamente per la realizzazione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra queste ed i consumatori: un compito che si ricollega alla funzione più ampia, relativa al corretto funzionamento del mercato, che la stessa legge ha loro attribuito. La conciliazione, come l'arbitrato, rientra tra gli strumenti alternativi rispetto alla tutela dei diritti attraverso la giurisdizione statale. Ma

L'esperienza, più ampia in altri Paesi e ancora all'inizio nel nostro, dimostra che il ricorso alla conciliazione non solo in molti casi impedisce che le controversie si formalizzino in liti giudiziarie, ma alimenta spesso nuove e più ampie intese tra le parti, in una visione moderna, meno conflittuale e più collaborativa dei rapporti tra i protagonisti del mercato, imprese e consumatori.

Queste misure costituiscono un importante passo verso una piena consapevolezza istituzionale del problema dei trasferimenti d'impresa. Il tema è naturalmente strettamente collegato al problema occupazionale. Finora infatti il tema della disoccupazione è stato sempre visto nell'ottica della creazione dei nuovi posti di lavoro e mai in quella del mantenimento dei posti esistenti.

Per quanto concerne le misure di supporto specifico in Italia si è affrontato il problema sulla base delle singole problematiche riscontrate dalla raccomandazione comunitaria del 1994.

In generale gli imprenditori sono molto spesso poco propensi a pensare al passaggio di proprietà della loro impresa. In sostanza viene visto soltanto il futuro immediato, non si programma la vendita della società e non si è interessati a discutere apertamente dei problemi.

Per questo diventa cruciale trattare i problemi del ricambio generazionale come in questo convegno su larga scala.

In Italia, strutture come Formaper, organismo per la formazione della Camera di commercio di Milano, informa sistematicamente i giovani e i nuovi imprenditori sull'opportunità di rilevare un'impresa e non soltanto di crearne una nuova.

La formazione è importante per sviluppare negli imprenditori le conoscenze e le attitudini necessarie per un trasferimento d'impresa. Corsi di formazione specifici per i cedenti e i successori forniranno agli imprenditori la conoscenze e gli strumenti per programmare e attuare il processo di trasferimento. La grande maggioranza delle PMI sono gestite dai proprietari. Le regole tradizionali di gestione insegnate nelle università o in altre sedi,

mentre l'arbitrato si conclude con una decisione che dà ragione all'una o all'altra parte, il procedimento di conciliazione è teso a far trovare alle parti un accordo che sia accettabile per entrambe. La conciliazione è perciò uno strumento agile e duttile, particolarmente adatto per le controversie di minore entità e fortemente caratterizzato dalla cultura della collaborazione.
<http://www.unioncamere.it/Conciliazione/frame.htm>

come, per lo più, la letteratura esistente in materia, riguardano le imprese medie e grandi. Per i proprietari-dirigenti di PMI occorrono competenze alternative e/o aggiuntive rispetto a quelle dei dirigenti alle dipendenze di un'impresa.

Includere il trasferimento d'impresa nel curriculum ordinario della formazione degli imprenditori permetterebbe di sensibilizzare e di dare informazioni di base su questa fase particolare del ciclo di vita di un'impresa e darebbe anche modo ai potenziali giovani imprenditori di prepararsi a creare la loro propria impresa acquistandone una esistente, il cui proprietario sia intenzionato a cedere. Le attitudini imprenditoriali del successore infatti non sono sempre sufficienti a garantire la continuità dell'impresa.

Oltre alla sensibilizzazione e alla formazione sul tema della trasmissione altro tema riguarda il coordinamento delle strutture e delle organizzazioni di sostegno alle PMI.

In questo senso in Italia si è cominciata a sviluppare soltanto da poco una cultura diffusa specifica. Un'azione più ampia dovrà coinvolgere tutte le parti direttamente o indirettamente interessate alla continuità delle imprese (istituzioni, società private, associazioni di imprenditori, camere di commercio, parti sociali, ecc.).

15.2. L'intervento comunitario.

L'attività specifica dell'Unione Europea sul tema della transizione d'impresa ha trovato un importante momento di avvio nel gennaio del 1993, data in cui venne organizzato a Bruxelles un congresso per valutare la situazione nei diversi Paesi membri e definire le best practices nel campo dei trasferimenti d'impresa³⁶.

Al primo incontro fece seguito una consultazione di tutte le parti interessate, sulla base di una specifica relazione³⁷ che descriveva la situazione del problema nel 1994. L'esito più significativo di questa riunione fu rappresentato dall'adozione di una Raccomandazione riguardante il trasferimento

³⁶ Informazioni tratte dal *Working paper* del Gruppo di lavoro UE *Business Transfer*, project leader: KIRSI EKROTH-MANSSILA, 09.11.2000.

³⁷ Communication from the Commission on the transfer businesses. Actions in favour of SMEs, OJ C 204, 23.07.1994, p.1.

delle piccole e medie imprese³⁸.

Nella Raccomandazione la Commissione identificava le misure amministrative e legali che avrebbero potuto, e tuttora potrebbero, facilitare il trasferimento d'impresa. Esse riguardano i seguenti aspetti:

- sensibilizzare l'imprenditore ai problemi della successione e indurlo a preparare tale operazione finché è ancora in vita;
- creare un contesto finanziario favorevole al buon esito della successione;
- consentire all'imprenditore di preparare efficacemente la sua successione mettendo a sua disposizione gli strumenti adeguati;
- assicurare la continuità delle società di persone e delle imprese individuali in caso di decesso di uno dei soci o dell'imprenditore;
- assicurare il buon esito della successione familiare evitando che le imposte sulla successione ereditaria e sulla donazione mettano in pericolo la sopravvivenza dell'impresa;
- incoraggiare fiscalmente l'imprenditore a trasferire la sua impresa tramite vendita o cessione ai dipendenti, soprattutto quando non vi sono successori nell'ambito della famiglia.

La Raccomandazione invitava inoltre a riferire entro due anni in ordine ai progressi compiuti dai diversi Paesi.

Nel febbraio del 1997 a Lille, in Francia, gli Stati membri si riunirono nel Forum Europeo sulla trasmissione delle imprese per discutere circa i progressi fatti e allo scopo di individuare la via per una futura azione comune.

Utilizzando le informazioni raccolte e gli spunti emersi nel corso delle discussioni, venne stilata una Comunicazione, adottata poi nel marzo del 1998. Da quest'ultima si evinceva che un considerevole numero di Stati membri si era attivato al fine di migliorare la situazione, intervenendo sul proprio corpo normativo e modificando il trattamento fiscale dei trasferimenti soprattutto con la riduzione delle tasse sulle successioni e donazioni e tramite la valorizzazione delle prospettive finanziarie delle imprese.

Le altre necessità poste in evidenza dalla Commissione sono così

³⁸ Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994, p.14.

schematizzabili:

- Semplificazione amministrativa degli atti di compravendita;
- Prescrizione di meccanismi di valutazione dell'avviamento aziendale più appetibili per i potenziali acquirenti di imprese a rischio di cessazione;
- Iniziative pubbliche e private tese alla sensibilizzazione, all'informazione e alla formazione degli imprenditori;
- Ruolo delle molteplici figure di intermediari (avvocati, notai, commercialisti) necessari nella valutazione di ogni possibile opzione per la successione;
- Atteggiamento più amichevole e positivo che dovrebbe essere adottato dagli istituti di credito verso l'erogazione di prestiti alle PMI che devono far fronte agli elevati costi di acquisto durante la trasmissione d'impresa.

Nel marzo del 2000, per conformarsi in modo più efficace alle linee di intervento suggerite dalla Commissione, è stato costituito all'interno della Direzione Generale "Industria" un Gruppo di esperti sulla trasmissione d'impresa, con l'obiettivo di:

- verificare e completare le diverse misure prese dagli Stati membri partecipanti;
- analizzare l'applicazione della Raccomandazione del 1994;
- creare indicatori utili per monitorare l'efficacia delle varie misure di supporto;
- identificare le good practices adottate dai diversi paesi nei differenti aspetti strategici, da includere in un data base ed estendere agli altri contesti nazionali;
- predisporre future azioni di intervento.

L'esame delle misure adottate dagli Stati membri ha permesso agli esperti di constatare che tutti gli Stati membri hanno adottato qualche misura in risposta alla raccomandazione della Commissione, ma in più della metà dei possibili campi d'azione non è stata adottata alcuna misura; in tredici Stati membri esistono norme speciali per il regime fiscale delle successioni e delle donazioni in caso di trasferimento di un'impresa; dieci Stati membri hanno adottato misure per facilitare il trasferimento a terzi; in alcuni campi più di due terzi degli Stati membri non hanno adottato alcuna misura.

Tra le raccomandazioni giuridiche e fiscali, il gruppo di esperti ha individuato i seguenti cinque settori cruciali per i trasferimenti d'impresa:

- Misure che facilitano il trasferimento di un'impresa a terzi;
- Misure specifiche che facilitano i trasferimenti ai dipendenti;
- Norme speciali per il regime fiscale delle successioni e donazioni per i trasferimenti d'impresa;
- Incentivi per i pensionamenti anticipati;
- Esenzioni fiscali per i proventi di un trasferimento, successivamente reinvestiti in un'altra PMI.

Secondo gli esperti, i trasferimenti d'impresa derivano ancora molto spesso dal pensionamento dell'imprenditore, ma quelli dovuti a ragioni personali sono in aumento e sempre più numerosi saranno i trasferimenti al di fuori della famiglia verso terzi.

Mancano dati comparabili sui trasferimenti di imprese a livello europeo, ma si può stimare, in base ai dati delle ricerche nazionali, che circa un terzo delle imprese cambieranno proprietà nei prossimi dieci anni (dal 25 al 40% secondo gli Stati membri). Questo corrisponde ad una media di almeno 610.000 trasferimenti di PMI all'anno, di cui 300.000 PMI con dipendenti, per un totale di 2,1 milioni di posti di lavoro e 310.000 PMI senza dipendenti.

Di conseguenza, nei prossimi anni possiamo prevedere un aumento della domanda di potenziali acquirenti/proprietari di PMI e questo richiederà maggiore attenzione per la motivazione e la formazione di questi ultimi.

Anche se sussistono differenze, osserviamo in tutti gli Stati membri le stesse tendenze:

- la crescente importanza della questione dei trasferimenti d'impresa, dovuta all'elevato e crescente numero di trasferimenti dei prossimi dieci anni;
- un numero crescente di trasferimenti d'impresa avverrà al di fuori della famiglia, a terzi;
- un numero crescente di imprenditori opererà nella stessa impresa per un periodo di tempo più breve, non per tutta la vita;
- le decisioni personali (pensionamento anticipato, cambiamento di professione, interessi o situazione familiare, ecc.) e l'evoluzione delle condizioni di concorrenza (evoluzione dei mercati, nuovi prodotti, nuovi canali di di-

stribuzione, ecc.) e non soltanto l'età saranno sempre più all'origine dei trasferimenti.

Tenendo conto di queste tendenze e di queste sfide, il gruppo di esperti ha raccomandato:

- la creazione di un "Centro europeo per i trasferimenti d'impresa", che coordini e faciliti le attività nazionali;
- la creazione di una banca dati/borsa dei cedenti e degli acquirenti, che colleghi le attività delle banche dati nazionali esistenti e favorisca la creazione di banche dati nei paesi in cui ancora non esistono;
- l'organizzazione di seminari, riunioni e convegni europei con regolare frequenza;
- lo sviluppo di strumenti di formazione personalizzata e di gestione alternativi o aggiuntivi;
- programmi pubblici di sostegno e ricerca;
- uguale attenzione data alle imprese di recente creazione e ai trasferimenti d'impresa.

A lungo termine, i responsabili dovranno adoperarsi per impedire chiusure d'impresa non necessarie ed incoraggiare l'imprenditorialità, la crescita e lo sviluppo. La Commissione è pertanto invitata, in stretta collaborazione con gli Stati membri, ad elaborare un piano d'azione dettagliato che precisi i modi e i tempi dell'attuazione delle raccomandazioni del gruppo di esperti.

Le ultime indicazioni della Commissione europea risalgono al 28 giugno 2008 con la comunicazione al consiglio, al parlamento europeo, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni "Una corsia preferenziale per la piccola impresa" Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (un "Small Business Act" per l'Europa) con la raccomandazione "Think small first"³⁹ approvato definitivamente dai Ministri europei responsabili per l'industria il 1 Dicembre 2008. L'atto in questione dovrebbe agevolare l'accesso ai finanziamenti a favore delle PMI diminuendo gli oneri amministrativi e si ricollega ad una serie di iniziative promosse dalla **Comunicazione Think Small First - A "Small Business Act" for**

³⁹ SEC(2008) 2101, SEC(2008) 2102

Europe adottata a fine giugno dalla Commissione europea e concernente le linee guida per supportare i 23 milioni di PMI operanti in Europa.

Il Commissario europeo per l'impresa e l'industria, Günter Verheugen, auspicandone una pronta attuazione, ha descritto il progetto come *"il più ambizioso mai stato promosso dalla Commissione"*; si attende ora l'approvazione del Parlamento europeo prevista per la primavera 2009.

Lo SBA è certamente un passo avanti verso un' Europa delle imprese con meno burocrazia e maggiori opportunità per 23 milioni di PMI ed è una pietra miliare nell'attuazione della Strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione.

Con lo SBA la Commissione Europea in primis e i singoli Stati Membri sono chiamati a semplificare la pubblica amministrazione e a tagliare gli oneri amministrativi verso le imprese e ad applicare il cosiddetto principio "Think Small First" ovvero "innanzitutto pensare in piccolo".

L'obiettivo è quello di affermare l'applicazione del principio "Pensare anzitutto in piccolo" e di coordinare le politiche attualmente in vigore attraverso il rafforzamento della cooperazione tra gli Stati membri a livello dell'UE e a livello nazionale.

L'SBA individua 10 principi guida su cui declinare le nuove politiche per le piccole imprese a livello europeo e a livello di singoli stati membri:

- 1) dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale;
- 2) far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità;
- 3) formulare regole conformi al principio "Pensare anzitutto in piccolo";
- 4) rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI;
- 5) adeguare l'intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI: facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI;
- 6) agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali;
- 7) aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico;

- 8) promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione;
- 9) permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità;
- 10) incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficiano della crescita dei mercati.

L'SBA individua inoltre interventi puntuali su questioni importanti ma spesso trascurate per le PMI come la diminuzione dei ritardi nei pagamenti delle fatture, l'accesso a maggiori aiuti in materia di finanziamenti, innovazione e formazione, l'IVA ridotta per i servizi forniti localmente e un migliore accesso ai contratti pubblici e in particolare:

- un nuovo Regolamento generale di esclusione per categoria sugli aiuti di Stato che semplificherà le procedure. Esso accrescerà l'intensità di aiuti per le PMI e renderà più agevole beneficiare di aiuti per la formazione, la ricerca e lo sviluppo, la protezione ambientale;
- un nuovo statuto di società privata europea che consentirà di creare una "Società privata europea" (SPE) che opererà sulla base degli stessi principi uniformi in tutti gli Stati membri. Questo strumento è stato concepito per risolvere il problema degli obblighi onerosi cui le PMI operanti in una dimensione transfrontaliera si trovano a dover far fronte allorché devono costituire filiali dalla forma societaria diversa in tutti gli Stati membri in cui intendono esercitare la loro attività. In termini pratici la SPE implicherebbe che le PMI possono costituire la propria società nella stessa forma, indipendentemente dal fatto che esse esercitino la loro attività nel proprio Stato membro o in un altro. Il fatto di optare per la SPE permetterà agli imprenditori di risparmiare tempo e denaro per aspetti quali le consulenze legali, la gestione e l'amministrazione;
- una nuova proposta in materia di IVA che offrirà agli Stati membri l'opzione di applicare aliquote IVA ridotte per i servizi forniti localmente, compresi i servizi ad alta intensità di manodopera, che sono per lo più erogati da piccole e medie imprese;
- infine per il 2009 è prevista una modifica della direttiva sui pagamenti per assicurare che le PMI siano pagate entro il previsto termine di 30 giorni.

Inoltre è previsto l'impegno a ridurre gli oneri amministrativi del 25%

entro il 2012, a far sì che il tempo necessario per avviare una nuova impresa non sia più lungo di una settimana, a consentire l'ottenimento di licenze d'esercizio e permessi in un mese e a realizzare un sistema di sportelli unici che dovrebbe contribuire ad agevolare gli avvii di imprese e le procedure di assunzione.

Ove fattibile la Commissione intende fissare date precise per l'entrata in vigore dei regolamenti/decisioni che interessano le imprese. Gli Stati membri sono invitati a contemplare misure analoghe.

Tutte queste misure, direttamente o indirettamente favoriranno la continuità imprenditoriale delle aziende di famiglia, in quanto la semplificazione e le norme che i vari governi dovranno mettere in atto nei prossimi anni, in base alle linee di indirizzo della SBA.

15.3 Alcune esperienze significative in Europa.

Esempio n° 1: Transfbiz – newsletter online per il trasferimento di impresa (Italia; “Fondazione Rumor”, Centro Produttività Veneto, Camera di commercio di Vicenza, www.cpv.org)

Questa newsletter viene inoltrata a cadenza bimestrale ad istituzioni, quadri dirigenti, consulenti, intermediari ed imprenditori, offrendo informazioni circa l'offerta formativa e le manifestazioni di approfondimento sui temi del trasferimento di impresa in Italia e in Europa. Inoltre presenta indicazioni relative a centri di servizio per l'imprenditoria, nominativi di professionisti e istituzioni, indicazioni su studi, ricerche ed iniziative istituzionali mirate al sostegno dell'avvicendamento imprenditoriale. Il tutto è curato dal “Centro Produttività Veneto” (Fondazione Rumor) della Camera di commercio di Vicenza, in collaborazione con l'Atelier “Studio Centro Veneto” di Venezia.

Esempio n° 2: One-Stop-Shop for Business Transfers (Germania; Camera di commercio di Erfurt, www.erfurt.ihk.de)

La Camera di commercio di Erfurt (IHK) ha organizzato uno One-Stop-Shop for Business Transfers: qui qualsiasi operatore interessato alla cessione o all'acquisizione di un'attività imprenditoriale può incontrare giuristi, consulenti tributaristi e rappresentanti di istituti bancari specializzati nel sostegno

della nuova imprenditoria, informarsi presso gli sportelli dei principali Enti circa i necessari adempimenti e raccogliere tutte le informazioni desiderate. È previsto che al primo contatto avvenga una consulenza preliminare incentrata su tempi, svolgimento e forma della cessione, sulle caratteristiche richieste al cessionario e sulle mosse previste per perfezionare l'avvicendamento operativo. Una particolare attenzione è dedicata altresì al passare in rassegna le diverse forme di quantificazione della sostanza aziendale e lo sviluppo di strategie idonee a superare le prime difficoltà. Una volta individuata con sicurezza la persona idonea a ricevere il testimone dell'impresa, la Camera di commercio offre inoltre un servizio di consulenza personalizzata che accompagna i primi passi di tale nuovo operatore (sviluppando insieme le strategie per effettuare al meglio il passaggio di consegne, esaminando le concrete ripercussioni di tipo fiscale, il finanziamento dei costi connessi con il passaggio e il modello da seguire per inserire in ditta il nuovo operatore, concludendo con una lista riepilogativa di check-up che passa in rassegna tutti i dettagli da non trascurare).

Esempio n° 3: Portale informativo "nexxt" (Germania; Ministero federale per l'economia e la tecnologia, www.nexxt.org)

"Nexxt" è una campagna del Ministero Federale per l'Economia ed il Lavoro in collaborazione con diversi partner appartenenti alle associazioni di categoria ed istituzioni economiche, al mondo creditizio ed alle libere professioni. La campagna è curata dalla Ausgleichsbank ed intende sollecitare gli operatori della piccola e media impresa ad affrontare tempestivamente e con consapevolezza il trasferimento dell'impresa come fattore di successo. Al tempo stesso si intende agevolare l'accesso alle relative informazioni e alle varie occasioni di sostegno. Con l'ausilio di una piattaforma di azione comune viene favorita una sinergia tra i diversi partner, portando così ad un completo insieme di strumenti a disposizione degli operatori.

Esempio n° 4: Sostegno concertato (Paesi Bassi; Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, e-mail: rzo@rzo.nl)

Il Consiglio dei lavoratori autonomi e degli imprenditori (RZO) ha sviluppato, in collaborazione con una banca ed una società di revisione un sistema a

sostegno dell'avvicendamento imprenditoriale nelle imprese familiari. Questo il motto dell'iniziativa: "Dal singolo progetto ad un cammino di sostegno complessivo: approccio per una procedura integrata che metta a disposizione servizi di informazione e consulenza per la cessione di imprese familiari": l'offerta comprende diversi moduli collegati fra loro e tesi alla sensibilizzazione degli operatori, oltre a workshops e consulenze individuali.

Alle manifestazioni pilota hanno partecipato centinaia di titolari di azienda, ed i pareri espressi in proposito sono stati assolutamente positivi. Nell'ambito del progetto sono stati elaborati anche una descrizione ed un piano di azione destinati ad altre Camere di commercio e organizzazioni di settore quali informazioni di base per l'organizzazione di incontri analoghi.

Esempio n° 5: Corsi di formazione per favorire l'avvicendamento imprenditoriale (Spagna; Escuela de Organización Industria EOI, www.eoi.es)

La "Escuela de Organización Industria" (EOI) ha sviluppato un "Programma superiore per il consolidamento delle imprese familiari", rivolto ai titolari di aziende familiari che intendono trasferire l'azienda ed ai loro successori. Gli imprenditori in procinto di cedere il testimone vengono sollecitati ad agire con la stessa razionalità che essi applicano normalmente per trattare i propri affari. I potenziali successori vengono sostenuti nell'elaborazione di un piano strategico per l'impresa che si troveranno a gestire di lì a poco. Il programma dura circa undici settimane ed è suddiviso in due moduli ("Regolamentazione della successione" e "Piano strategico"). Nell'ambito del primo modulo viene effettuata un'analisi dell'impresa sotto l'aspetto della successione e viene messo a disposizione un forum di discussione su casi pratici, mentre il secondo modulo comprende una serie di seminari sulle principali tematiche dell'economia aziendale, con l'obiettivo di individuare per la specifica azienda di riferimento quali nel futuro risulteranno essere i punti di forza e quali quelli deboli.

Esempio n° 6: C.R.A. (Francia; CRA – cédants et repreneurs d'affaires, www.business.village.fr/CRA)

Il CRA, "Club des Cédants et Repreneurs d'affaires" (Associazione di im-

prenditori in procinto di cedere l'azienda e dei loro successori) riunisce a livello nazionale e senza finalità di lucro numerosi ex imprenditori. Dispone di 30 uffici regionali e si pone l'obiettivo di facilitare il trasferimento di impresa. Il CRA tiene un registro delle offerte di cessione, diffuso attraverso una propria pagina internet e mediante lettere circolari.

Inoltre vengono organizzati corsi di formazione e occasioni di contatto tra chi intende cedere l'impresa e chi desidera subentrare nella gestione, nonché con esperti del settore. Viene altresì fornita consulenza a chi intende cedere l'azienda per quanto riguarda le modalità più idonee per presentare e descrivere la propria azienda.

Esempio n° 7: Mentoring (Finlandia; Federazione delle città, dei Comuni e delle Regioni del Paese, www.kuntaliitto.fi)

La Federazione delle città, dei Comuni e delle Regioni della Finlandia (Unione di Enti Locali Finlandesi) ha avviato quattro anni or sono un progetto denominato "Tutor d'impresa", nell'ambito del quale varie personalità della vita imprenditoriale, a riposo o ancora inserite nel mondo dell'economia, comunque molto conosciute e molto influenti, si impegnano per il sostegno delle amministrazioni locali e delle imprese nella propria area di influenza. Attualmente vi sono 400 "tutors" in 167 Comuni, attivi nell'offrire un sostegno competente a piccole e medie imprese anche attraverso l'organizzazione di seminari che comprendono l'approfondimento di questioni connesse con la cessione d'impresa.

Esempio n° 8: GenerAzionImpresa (Italia; Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Bologna, www.generazionimpresa.com)

"GenerAzionImpresa" è una borsa online con l'obiettivo di porre in contatto tra loro venditori e acquirenti di piccole e medie imprese. Partita da un progetto della Camera di commercio di Bologna, questa borsa è giunta a comprendere tutta la rete delle Camere di commercio italiane e internazionali.

Le offerte di vendita possono essere inserite nella banca dati tramite un socio di "GenerAzionImpresa", quando un titolare d'impresa progetta il proprio ritiro dall'azienda a breve termine (entro uno o due anni) o a medio termine (entro tre o quattro anni). La banca dati viene gestita dalla Camera di

commercio di Bologna nel rispetto della riservatezza dei dati, per cui i dati di acquirente e venditore sono noti soltanto ai soci. La registrazione online dei potenziali acquirenti comprende anche un'autoanalisi del proprio profilo imprenditoriale.

Esempio n° 9: Bourse Nationale des Opportunités Artisanales (BNOA) (Francia; Assemblée Permanente des Chambres de Métiers [APCM], www.bnoa.net)

Nell'ambito dell'artigianato e con il sostegno del Fondo Sociale Europeo, le Camere di commercio francesi hanno istituito una borsa virtuale a livello nazionale per acquirenti e venditori. Le aziende registrate vengono dapprima esaminate e valutate da parte di consulenti delle stesse Camere di commercio, sempre affiancati dalla presenza dei venditori. Successivamente le offerte vengono pubblicate tramite la "BNOA", la borsa delle imprese artigiane. Tramite Internet gli imprenditori intenzionati a cedere l'attività possono entrare in contatto con numerosi potenziali interessati all'acquisizione, in Francia come in qualsiasi altro Paese europeo. Le principali caratteristiche dell'azienda posta in cessione sono raggruppate in una scheda consultabile anch'essa via internet. Viene inoltre organizzato un primo incontro tra cedente e cessionario, per il tramite di un consulente aderente alla rete "BNOA". Il sostegno offerto non si limita alla sola fase della cessione vera e propria, ma si estende anche alle misure necessarie all'indomani di questo passo. La "BNOA" funge da tool intranet tra le Camere di commercio francesi aderenti, ma anche da tool di management per la cessione di impresa e da tool informativo per gli interessati al subentro.

Esempio n° 10: Borsa dell'imprenditoria "Ondernemingsbeurs" (Paesi Bassi; Unione delle Camere di commercio dei Paesi Bassi, www.kvk.nl)

Questa borsa dell'imprenditoria rappresenta la maggiore banca dati del Paese sia per la componente della vendita che per quella dell'acquisto. È organizzata dall'Unione delle Camere di commercio, e a partire dal 1994 registra a pagamento i profili aziendali, ora giunti oltre quota 10 000. Il prossimo passo sarà un'applicazione via internet in grado di incentivare ulteriormente la collaborazione con altre organizzazioni. Il confronto tra le caratteristiche

memorizzate nei singoli profili e quindi l'avvio di un contatto con i potenziali acquirenti maggiormente idonei sono curati dalle Camere di commercio, mentre la conclusione contrattuale del passaggio di consegne è seguita dalla relativa organizzazione di categoria e dalle imprese coinvolte.

Esempio n° 11: VækstKaution – programma di garanzia creditizia (Danimarca; VækstKaution, www.vaekstfonden.dk)

Obiettivo del "VaekstFonden" (fondo per la crescita) è il rafforzamento del potenziale di crescita dell'economia danese attraverso il sostegno dello sviluppo aziendale nella piccola e media impresa. Perché ciò si realizzi si cercano partner disposti ad investire capitale di rischio secondo particolari programmi strategici.

Nella fase del subentro in un'impresa vengono rilasciate fidejussioni a garanzia dell'importo finanziato dall'istituto bancario quale prezzo di acquisto, contribuendo di misura a migliorare le opzioni e le possibilità dell'acquirente nella composizione del proprio piano di finanziamento.

Le fidejussioni giungono a coprire il 75% dei crediti accesi fino ad un importo di 2 milioni di corone danesi (circa 268.000,00 €) ed il 50% di quelli oltre tale importo (che non può superare i 5 milioni di corone, all'incirca 672.000,00 €).

Esempio n° 12: EDEN – Programma di sostegno alla cessione d'impresa (Francia; Ministère de l'emploi et de la solidarité, "DGEFP" – mission promotion de l'emploi, www.emploi-solidarite.gouv.fr)

Questo programma ("stimolo allo sviluppo della nuova impresa") rappresenta un'iniziativa del Governo francese a sostegno della nascita di nuove imprese, ma non solo: si prevedono infatti anche i casi di subentro nella gestione dell'impresa ad opera dei collaboratori della stessa (nel caso di concordato o di liquidazione giudiziale coattiva). Nell'ambito del programma EDEN le imprese di nuova fondazione vengono esonerate per un periodo di dodici mesi dal versamento degli oneri previdenziali, ed esiste anche la possibilità di ricevere dei particolari assegni (chèques conseil) da utilizzare per pagare dei consulenti autorizzati, nonché – in particolari situazioni – di fruire di un contributo dalle casse dello Stato.

I giovani imprenditori vengono seguiti da questo programma per tre anni dal momento dell'iscrizione della nuova impresa o da quello dell'acquisizione.

16. Conclusioni

Concentrarsi sulla questione della successione introduce un forte elemento di novità rispetto ai tradizionali problemi legati alle imprese. L'attenzione non viene rivolta a una particolare classe di imprese, quanto piuttosto a ogni singola unità aziendale, intesa nella sua unicità e specificità. Operare in generale per la creazione di nuove imprese o a sostegno di uno specifico settore significa infatti non considerare la singola identità, ma il dato di sistema nel suo complesso: se un'impresa cessa l'importante è che un'altra le subentri, se una si contrae si punta a che altre si espandano.

Occuparsi di successione vuol dire invece preoccuparsi che "quella" impresa sopravviva, non che eventualmente un'altra occupi i suoi dipendenti o presidi il mercato abbandonato, bensì che si salvi una specifica idea imprenditoriale, per quanto piccola che sia.

Si tratta di salvare quelle forme produttive che con la loro flessibilità e originalità hanno permesso lo sviluppo del nostro Paese e che hanno prodotto un tessuto economico capace di generare ricchezza, esportare beni locali e innovativi, raggiungere elevati livelli di occupazione.

Trasmettere un'impresa significa inoltre dover affrontare questioni legate agli assetti societari esistenti e futuri, agli aspetti finanziari, ai costi fiscali, agli ostacoli di tipo organizzativo e tecnologico interni all'azienda e ai profili psicologici che coinvolgono sia chi trasmette ai propri figli sia chi decide di vendere a terzi l'impresa.

Per risolvere questi problemi è quindi necessario un approccio di tipo multidisciplinare, ma sul "mercato" dell'assistenza alle imprese oggi è ancora troppo esigua l'offerta di "pacchetti" in grado di coprire tutte le esigenze che vengono ad emergere nel momento critico della successione.

I progetti e le iniziative proposte per essere veramente efficaci devono pertanto avere il pregio di coinvolgere sia il settore pubblico, per i necessari aiuti finanziari e per la capillare e autorevole presenza su tutto il territorio nazionale, sia il settore privato, nella veste di tutti quei professionisti e

associazioni di rappresentanza imprenditoriale che con le loro competenze possono assistere le imprese nel delicato momento della transizione proprietaria.

17. Bibliografia.

Ambrosetti A., *Le imprese familiari: la governabilità non si realizza per caso*, Milano 2004.

Ambrosetti A., *Le imprese familiari: valori e caratteristiche*, Milano 2004.

Ambrosetti A., *Le imprese familiari: il problema non è soltanto la successione*, Milano 2004.

Ambrosetti A., *Le imprese familiari: la professionalità non è ereditaria*, Milano, 2004

Banca d'Italia, *Considerazioni finali all'Assemblea ordinaria dei partecipanti* 2002.

Banca d'Italia, *Considerazioni finali all'Assemblea ordinaria dei partecipanti* 2003.

Banca Centrale Europea, *La nuova regolamentazione sull'adeguatezza patrimoniale: il punto di vista della BCE*, maggio 2001.

Bauer M., *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.

Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento a difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino 2000.

Beccattini G. et al., *Il caleidoscopio dello sviluppo locale*, Rosenberg & Sel-lier, Torino 2001.

Becattini G., Bellandi M., *Forti Pigmei e deboli Vatussi. Considerazioni sull'industria italiana*, in "Economia Italiana", 2000, n. 2.

Beckhard R., Harris R.T., *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1992.

Bertolini S., *Vantaggi e limiti del patti di famiglia*, da una conferenza con l'intervento di Vincenzo Vedani del 25/11/1999.

Brunello A., *Largo ai giovani*, in "Management consulting news", 1998, ottobre.

Capitalia, *Indagine sulle imprese manifatturiere – VIII rapporto Capitalia*, Roma 2000.

Capra L. et al., *Assetti proprietari e mercato delle imprese: Gli intermediari della riallocazione proprietaria in Italia*, Il Mulino, Bologna 2004.

Carosio G., *Il Rischio operativo, strutture organizzative e controlli: il punto di vista della Banca d'Italia*, in Carosio G., Locatelli R, Magistrelli E, Scale-randi P., *Il rischio operativo*. Quaderno n°193, A.S.S.B.B. novembre 2001.

Colli A., *I volti di Proteo: storia della piccola impresa in Italia*, Bollati Borin-ghieri, Torino 2002

Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano 1993.

Dessy A., *Capitale di debito e sviluppo dell'impresa*, Egea, Milano 2001.

D'Antonio M., Flora A., Scarlato M., *Economia dello sviluppo*, Zanichelli, Bo-logna 2002.

De Laurentis G., *Rating interni e credit risk management*, Bancaria Editrice, Roma 2001.

European Commission, *SMEs in Europe, including a first glance at EU candi-date countries*, in *Observatory of European SMEs*, 2002, n. 2.

Gambel E. A., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare. Un metodo per preparare e valutare gli eredi alla successione aziendale*, Franco Angeli, Milano 2004.

Giacomelli S., Trento S., *Proprietà, controllo e trasferimenti nelle imprese italiane. Cosa è cambiato nel decennio 1993-2003?*, Banca d'Italia: Temi di Discussione. N° 550, 2005.

Istat (Istituto Nazionale di Statistica), *Censimento dell'industria e dei Servizi 2007*, (tavole disponibili su Internet), Roma.

Istat, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*, Roma.

Montemerlo D., Preti P. (a cura di), *Piccole e medie imprese familiari*, Uni-versità Bocconi Editore, Milano 2006.

Marion, A. (a cura di), *Le diagnostic d'entreprise*, Economica, Paris 1993.

Nelson R.S., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belk-nap, Cambridge 1982.

Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company*. Oxford University Press: Oxford, 1995.

Penrose E. T., *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1973.

Pettinato S., *Gli effetti del trattato di Basilea 2 sulle aziende italiane*, relazione presentata al convegno "Banche e imprese: un matrimonio difficile?", Unioncamere, Roma, ottobre 2003.

Petty R., Guthrie J., *Intellectual capital literature review*, in "Journal of Intellectual Capital", 2000, 1(2), pp. 155-176.

Quadrio Curzio A., Fortis M., Galli G., *La competitività dell'Italia: scienza, ricerca e innovazione*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano 2002.

Stewart T.A., *Intellectual capital*, Nicholas Brealey Pub, London 1997.

Ward J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia, come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Franco Angeli, Milano 1990.

18. Indice delle figure e delle tabelle.

Tabella 1 – Le sfide da affrontare.....	29
Tabella 2 – Organizzazione nelle varie fasi di vita dell'azienda.....	34
Figura 1 – Distribuzione del management	38
Tabella 3 – Capacità gestionali	43
Figura 2 - Il ciclo degli investimenti strategici.....	74
Tabella 4 – Schema del piano strategico	84
Tabella 5 - Esempio d'agenda di un piano strategico annuale.....	85
Tabella 6 – Esempio di ordine del giorno.....	97
Figura 3 - Le alternative aziendali.	114
Figura 4 – Appetibilità del mercato.....	116
Tabella 6 – Le fasi di crescita dell'erede	126
Tabella 7 – Il passaggio generazionale in Italia	140