

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

Proprietà eccellente

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: LE IMPRESE FAMILIARI IN ITALIA

Le "imprese familiari" sono le imprese controllate da una o poche famiglie. Rappresentano una realtà di importanza fondamentale per il nostro Paese, certamente la più importante fonte di ricchezza e di occupazione.

In sintesi, un patrimonio di valore inestimabile.

Le imprese familiari riflettono la realtà del nostro Paese: creatività, tenacia, grande laboriosità, individualismo talora esasperato.

Il proliferare delle imprese familiari è anche frutto dello spirito di emulazione che attiva ed alimenta la vocazione all'intraprendere, innescando un processo di gemmazione continua di nuove iniziative, concorrenziali o complementari, attorno ad un nucleo originario di attività.

In Italia, le imprese familiari sono fortemente rappresentate in tutte le dimensioni, non si limitano a quelle micro-piccole.

È interesse e dovere di tutti tutelarle e contribuire a farle funzionare nel migliore dei modi.

Nei casi positivi, di successo, l'impresa familiare è caratterizzata da quattro stadi di sviluppo:

- Il primo stadio è rappresentato da forte dinamismo gestionale: l'imprenditore è focalizzato sulle funzioni operative, soprattutto sulla produzione e sulle vendite.
- Il secondo stadio è caratterizzato dalla crescita dimensionale dell'impresa e dei suoi *business*; questo stadio richiede una maggiore delega delle funzioni operative dell'imprenditore nei confronti del *management*.
- Il terzo stadio è rappresentato dallo sviluppo internazionale dell'impresa e dei suoi *business*, crescono la complessità e l'esigenza di un'orchestrazione strategica efficace ed efficiente.
- Il quarto stadio è caratterizzato da dimensioni e complessità molto elevate e richiede la focalizzazione prioritaria sull'ottimizzazione complessiva patrimoniale e finanziaria.

Ogni stadio presenta delle differenze sostanziali e comporta un adeguamento coerente delle priorità e, quindi, del ruolo dell'imprenditore. Se il cambiamento non viene compreso, se il ruolo svolto non è coerente, lo sviluppo si ferma e si genera una fase di involuzione.

Le presenti note prescindono dal primo stadio e riguardano gli stadi successivi.

DUE ESIGENZE FONDAMENTALI DELLE IMPRESE FAMILIARI

Negli stadi di vita delle imprese familiari successivi al primo, due esigenze rivestono importanza fondamentale:

A. La capacità di scegliere gli Amministratori.

B. La disponibilità in tutti i membri della/e famiglia/e, operativi o non operativi, di un livello adeguato di conoscenze finanziarie ed amministrative.

Di seguito si approfondiscono separatamente i due aspetti.

A. La capacità di scegliere gli Amministratori

Nelle imprese, è necessario distinguere rigorosamente i ruoli seguenti, tutti fondamentali e complementari:

■ **Proprietario** (investitore): è chi ha un legame patrimoniale, proporzionale alle azioni/quote possedute, e quindi sopporta il rischio d'impresa.

■ **Amministratore** (imprenditore): è chi, su designazione della Proprietà, contribuisce/garantisce, in misura diversa a seconda della posizione ricoperta (Presidente più o meno operativo, Amministratore Delegato, semplice membro del Consiglio di Amministrazione, Amministratore Unico, ecc.), che il Gruppo/Impresa venga amministrato coerentemente con la volontà della Proprietà, ottimizzandone i risultati in termini di creazione sistematica di valore.

■ **Manager/Dirigente** (gestore): è chi, su designazione dell'Amministratore, assolve a responsabilità gestionali, più o meno ampie in relazione alla posizione ricoperta (ad esempio, Direttore Generale, Direttore Commerciale, Direttore della Produzione, ecc.) e garantisce il miglior contributo professionale per

- il conseguimento degli obiettivi fondamentali del Gruppo/Impresa (generazione sistematica di valore)
- il conseguimento dei propri obiettivi specifici
- la gestione efficace ed efficiente delle risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) di competenza.

In alcune imprese, ad esempio quelle collegate alla moda, è necessario distinguere anche un quarto ruolo fondamentale: quello di **Creativo/Stilista**.

I ruoli preindicati presentano caratteristiche molto diverse. Nelle imprese familiari, essi possono coesistere in una stessa persona, ma non per questo devono essere confusi dal punto di vista dei diritti/doveri relativi.

In tutte le realtà, indipendentemente dal numero dei Proprietari, deve essere assicurata una *Leadership* operativa unitaria e la relativa professionalità eccellente. In altre parole, deve essere chiaro chi è l'Amministratore che detiene la responsabilità operativa complessiva dell'impresa.

Nessun membro della Proprietà deve ritenersi automaticamente un Amministratore e confondere i ruoli rispettivi.

Si può diventare Proprietari anche per motivi ereditari, indipendentemente dal livello di professionalità posseduto. Non si deve, invece, diventare Amministratori senza un livello inequivocabilmente elevato di professionalità.

Nella fattispecie, la professionalità è la risultante di quattro doti, tutte importanti:

- doti tecniche (conoscenze del mestiere di cui si tratta)
- doti umane (intelligenza, senso della realtà, coraggio, carisma, ecc.)
- doti manageriali (capacità di analisi e di sintesi, abilità interpersonali, ecc.)
- doti di *leadership* (visione del futuro, incisività realizzativa, guida delle persone, ecc.).

Il non rispetto dei ruoli produce conseguenze pesantissime e rappresenta uno dei motivi più frequenti di crisi delle imprese familiari.

L'**impresa familiare** degenera in **impresa padronale**, vale a dire in un'impresa in cui si respira aria pesante, in cui non è gradevole operare e vi sono difficoltà ad attrarre e/o conservare persone valide, con gravi pregiudizi alle possibilità di sviluppo.

Si degenera in impresa padronale anche quando, nei ruoli di Amministratore, vigono di fatto la dinasticità ed il familismo come "regola obbligatoria". In altre parole, quando si ritiene che Amministratore possa/debba essere solo un membro della famiglia, indipendentemente dal suo livello effettivo di competenza/professionalità.

Il ruolo di Proprietario è l'unico non delegabile ed il livello di qualità con cui esso viene svolto rappresenta il "bandolo della matassa".

Il fatto che si possa diventare Proprietari per motivi ereditari e comunque indipendentemente dal livello di competenza/professionalità detenuto nell'esercizio del ruolo rappresenta un rischio molto grande di cui essere consapevoli e dal quale è necessario difendersi.

Infatti, i temi di competenza della Proprietà sono molto importanti ed impegnativi, comprendendo tra l'altro:

- la nomina degli Amministratori, la valutazione del loro operato e la loro eventuale revoca;
- la nomina, ove previsti, degli organi di controllo (Collegio Sindacale e Società di Revisione);
- l'assicurazione di un Sistema di Governo che tuteli tutte le esigenze, di breve-medio-lungo termine;
- la definizione del compenso complessivo degli Amministratori;
- l'esame e l'approvazione del bilancio e la relativa decisione in merito alla destinazione degli utili;
- la definizione dello Statuto e le sue modifiche;
- le decisioni in merito alle operazioni di natura straordinaria (fusioni, scissioni, ecc.).

Come si è visto, compete alla Proprietà designare gli Amministratori. Nel ruolo di Amministratore occorre assicurare l'eccellenza. Se non si assicura il meglio, si genera vantaggio competitivo a favore della concorrenza.

Occorre essere capaci di scegliere gli Amministratori.

Il responsabile operativo dell'impresa, che possiamo denominare Amministratore Delegato, deve essere il migliore disponibile, alla luce delle caratteristiche specifiche dell'impresa e del settore di attività, indipendentemente dal fatto di essere o non essere un membro della famiglia. Se è un membro della famiglia deve avere caratteristiche tali che lo farebbero inequivocabilmente scegliere per il ruolo anche se non lo fosse.

Quando si tratta dei propri figli, o comunque di parenti molto stretti, è difficile essere realmente obiettivi: si sovrappongono realtà e speranze, presente e futuro.

L'ingegno imprenditoriale non è trasferibile ereditariamente. Educazione, cultura, valori condivisi e costantemente coltivati sono gli unici veri fattori di continuità, il viadotto che unisce le generazioni.

Per il successo, la competenza e la professionalità nei ruoli di responsabilità operativa sono di gran lunga più importanti della parentela, nell'interesse anche, e non meno, dei membri della famiglia non designati.

Non c'è niente di più dannoso dell'incompetenza. Non si diventa più competenti perché si detengono molte azioni, così come non si diventa maggiormente proprietari (rispetto alle quote possedute) solo perché si ha più competenza.

È prassi purtroppo diffusa comporre i Consigli di Amministrazione di imprese direttamente esposte alla competizione sulla base della ripartizione azionaria, anziché della professionalità.

L'Amministratore deve saper amministrare. In non pochi casi di imprese familiari, caratterizzate da diffidenza reciproca tra i soci, alcuni Amministratori svolgono essenzialmente il compito di... controllare gli altri Amministratori. La durata dei mandati degli Amministratori è relativamente breve. È preciso dovere della Proprietà, come si è visto, assicurare un Sistema di Governo che tuteli le esigenze anche di medio-lungo termine.

I ruoli operativi di Amministratore o di *Manager/Dirigente* si possono e, in mancanza di qualità equivalenti, si devono delegare a persone non appartenenti alla famiglia, mentre svolgere il ruolo di Proprietario in modo inadeguato non significherebbe delegare, ma abdicare.

B. La disponibilità in tutti i membri della/e famiglia/e, operativi o non operativi, di un livello adeguato di conoscenze finanziarie ed amministrative.

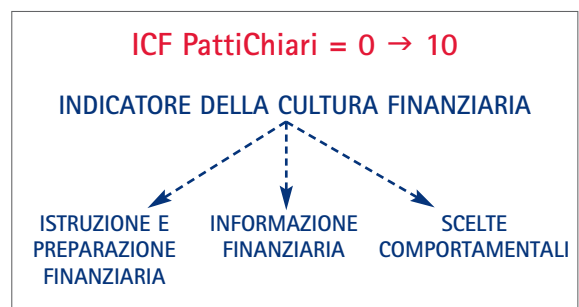
Il tema della cultura finanziaria/amministrativa è di particolare rilevanza per le imprese familiari dove i membri della famiglia, anche quelli non direttamente coinvolti in ruoli operativi, sono più che mai parte della squadra, ma lo è anche, più in generale, per il Paese.

La preparazione finanziaria dei cittadini e, quindi, il livello di cultura finanziaria diffuso in un Paese rappresentano un elemento centrale per la sostenibilità e la prosperità economica di lungo periodo e di ogni sistema territoriale. Ognuno è chiamato nella vita a gestire i propri averi, ricordando in modo armonico il presente ed il futuro.

Ne deriva la necessità inderogabile per tutti di possedere le conoscenze finanziarie di base, per non essere alla mercé di altri. La lacuna è tale anche e soprattutto per chi dispone di patrimoni limitati.

Gli operatori finanziari hanno certamente dei pesanti doveri etici di informazione e di trasparenza ma è del tutto illusorio aspettarsi che tali doveri, pur pesanti, siano sufficienti per ovviare ad una completa ignoranza da parte degli interlocutori.

Una ricerca da noi curata per ABI - PattiChiari¹ ha dimostrato che il nostro Paese si pone, in campo internazionale, in una posizione molto arretrata dal punto di vista del livello di cultura finanziaria diffusa. Si tratta di una realtà molto preoccupante con urgente necessità di adottare rimedi efficaci. La ricerca ABI - PattiChiari ha configurato, per la prima volta in Italia, un indicatore sintetico per la misurazione del livello di cultura finanziaria. L'indicatore, denominato ICF PattiChiari (Indicatore della Cultura Finanziaria), si basa su tre fattori:



¹ "L'educazione finanziaria in Italia - La prima misurazione del livello di cultura finanziaria degli italiani", ABI - PattiChiari in collaborazione con The European House-Ambrosetti, 2008.

FILO LOGICO

Le "imprese familiari" costituiscono il patrimonio economico più importante del nostro Paese.

È interesse e dovere di tutti tutelare le imprese familiari e contribuire a farle funzionare nel migliore dei modi.

Se l'impresa ha successo, si generano nei vari stadi di sviluppo mutamenti sostanziali nella realtà da gestire e nel suo livello di complessità. Tali mutamenti richiedono un'evoluzione coerente del ruolo dell'imprenditore. Se l'evoluzione non viene compresa e non si realizza, lo sviluppo si ferma e si genera un processo di involuzione.

Con lo sviluppo delle imprese familiari due esigenze rivestono importanza fondamentale:
A. La capacità di scegliere gli Amministratori che devono governare l'impresa.
B. La disponibilità in tutti i membri della famiglia, operativi o non operativi, di un livello adeguato di conoscenze finanziarie ed amministrative.

A. La capacità di scegliere gli Amministratori che devono governare l'impresa.

Nelle imprese è necessario distinguere i ruoli seguenti, tutti fondamentali e complementari:

- **Proprietario** = è l'investitore
- **Amministratore** = viene designato dalla Proprietà ed è l'imprenditore
- **Manager/Dirigente** = viene designato dagli Amministratori ed è il gestore.

In alcune imprese, in funzione della natura della loro attività, va distinto anche un quarto ruolo fondamentale, quello di:

- **Creativo/Stilista.**

In tutte le realtà deve essere assicurata una *Leadership* operativa unitaria, con professionalità eccellente. In altre parole, deve essere chiaro chi è l'Amministratore che detiene la responsabilità operativa complessiva dell'impresa.

Nessun membro della Proprietà deve ritenersi automaticamente un Amministratore e confondere i ruoli rispettivi. Si può diventare Proprietari indipendentemente dal livello di professionalità posseduto. Non si deve, invece, diventare Amministratori senza un livello inequivocabilmente elevato di professionalità.

Il non rispetto dei ruoli produce conseguenze pesantissime e rappresenta uno dei motivi più frequenti di crisi delle imprese familiari.

Quando non si rispettano i ruoli oppure quando, nei ruoli di Amministratore, vigono di fatto la dinasticità ed il familismo come "regola obbligatoria", l'impresa familiare degenera in **impresa padronale**.

Il ruolo di Proprietario è l'unico non delegabile ed il livello di qualità con cui esso viene svolto rappresenta il "bandolo della matassa".

Occorre essere capaci di scegliere gli Amministratori. Il responsabile operativo dell'impresa (Amministratore Delegato) deve essere il migliore disponibile. Se è un membro della famiglia, deve avere caratteristiche tali che lo farebbero inequivocabilmente scegliere per il ruolo anche se non lo fosse. Non c'è niente di più dannoso dell'incompetenza.

La durata dei mandati degli Amministratori è relativamente breve. È preciso dovere della Proprietà assicurare un Sistema di Governo che tuteli le esigenze anche di medio-lungo termine.

B. La disponibilità in tutti i membri della famiglia, operativi o non operativi, di un livello adeguato di conoscenze finanziarie ed amministrative.

È un'esigenza delle imprese familiari ma anche, e non meno, dell'intero Paese.

Ognuno è chiamato nella vita a gestire i propri averi, raccordando in modo armonico il presente ed il futuro. Ne deriva la necessità inderogabile per tutti di possedere le conoscenze finanziarie di base, per non essere alla mercé di altri. La lacuna è tale anche e soprattutto per chi dispone di patrimoni limitati.

Il livello di preparazione diffusa di carattere economico finanziario è attualmente molto limitato in Italia, con gravi conseguenze, ed il Paese si colloca in retroguardia nelle graduatorie internazionali al riguardo.

Nelle imprese familiari il tema risulta di grande importanza ai fini della motivazione e dell'apporto di ciascuno e del gioco di squadra di tutti.

La realtà attuale delle famiglie che controllano imprese familiari è alquanto problematica al riguardo.

Risultano evidenti le seguenti esigenze:

- accertare il livello di cultura finanziaria di ogni membro della famiglia
- desumere ed attuare gli interventi/azioni necessari
- assicurare successivamente un processo sistematico di monitoraggio.

Gli elementi la cui conoscenza è necessaria comprendono, tra gli altri:

- basi dell'Economia e della Finanza
- capacità di interpretare il bilancio dell'impresa e le sue dinamiche
- conoscenze di base di diritto societario.

Se le criticità vengono ben risolte, con il supporto anche di un Patto di Famiglia, l'impresa familiare ha molte caratteristiche positive, a cominciare dalla grande dedizione ed attenzione alla qualità ed al futuro, non solo di breve termine.

Perché mai anche per i terzi dovrebbe essere meglio lavorare per un proprietario sconosciuto o mutevole, anziché per una famiglia, quando è professionalmente ed eticamente integra?

- **l'istruzione e la preparazione finanziaria**, che rappresentano il processo attraverso il quale gli individui acquisiscono competenze per comprendere nozioni, termini, strumenti e concetti finanziari;
- **l'informazione finanziaria**, intesa come il processo attraverso il quale agli individui vengono fornite informazioni e dati specifici di natura finanziaria. Tale componente agisce sui comportamenti e, in particolare, sul processo di autoreponsabilizzazione del consumatore rendendolo consapevole delle opportunità finanziarie e dei rischi ad esse connessi;
- **le scelte comportamentali**, relative alla sfera dei comportamenti degli individui: in particolare, riguardano le capacità degli stessi di gestire i propri risparmi e pianificare il proprio futuro a breve e a lungo termine.

La realtà delle imprese familiari si inserisce in questo contesto preoccupante. Nelle imprese familiari, il livello di conoscenza/competenza finanziaria ed amministrativa di tutti i membri della famiglia è molto eterogeneo con gravi pregiudizi alla possibilità e qualità del dialogo e, quindi, alla coesione costruttiva, al clima ed alla continuità nel tempo.

Risultano evidenti le seguenti esigenze:

- accertare il livello di cultura finanziaria di ogni membro della famiglia;
- desumere ed attuare gli interventi/azioni necessari;
- assicurare successivamente un processo sistematico di monitoraggio.

È necessario che tutti – attivi o non attivi nell'impresa familiare – acquisiscano in modo inequivocabile le conoscenze e le competenze che permettano di gestire consapevolmente e responsabilmente il proprio patrimonio, di tutelare (e, se possibile, sviluppare), attraverso le generazioni, l'eredità, anche morale, della famiglia, di svolgere in modo valido il ruolo di Proprietario.

Più precisamente, gli elementi la cui conoscenza è necessaria comprendono, tra gli altri:

- basi dell'Economia e della Finanza;
- capacità di interpretare il bilancio dell'impresa e le sue dinamiche;
- conoscenze di base di diritto societario.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'esplicitazione e la soluzione delle esigenze trattate nelle presenti note possono anche trovare una collocazione appropriata in un Patto di Famiglia non limitato agli aspetti legali e fiscali.

Si tratta, in particolare, di concertare tra i membri della famiglia anche temi del tipo:

- missione della famiglia nei confronti dell'impresa
- regole per il rispetto dei ruoli
- conoscenze di base che tutti i membri della famiglia interessati devono possedere indipendentemente che svolgano o meno ruoli operativi
- criteri per la circolazione delle quote/azioni
- criteri per la salvaguardia della competenza/professionalità nelle posizioni di significativa responsabilità
- criteri per l'inserimento di membri della famiglia nell'impresa (limiti quantitativi, requisiti d'entrata, condizioni per accedere a posizioni di responsabilità)
- politica dei compensi
- criteri per comporre eventuali conflitti.

Ai fini della continuità, quando vi è una sola persona in causa, l'aspetto più critico è la qualità della persona. Quando le persone sono due o più, l'aspetto più critico diventa il modo con cui tali persone coesistono, vale a dire un buon Patto di Famiglia, concertato, sottoscritto ed applicato.

I soci esterni si *scelgono*, i soci interni si *trovano*.

Con i soci esterni la selezione è molto rigorosa e ci si preoccupa di definire criteri e regole di comportamento; invece, con i soci parenti, che spesso non hanno le caratteristiche ottimali che si richiederebbero ad un socio esterno, ci si dimentica di concertare come stare insieme positivamente.

Per la professionalizzazione del rapporto tra la famiglia e l'impresa non bastano i *consigli*, ci vogliono le *soluzioni*. Anzi, i consigli spesso generano un effetto controproducente perché:

- ogni membro della famiglia ha un livello di preparazione, interessi ed aspettative diversi
- i membri della famiglia chiedono consigli a consiglieri diversi
- soprattutto, perché la natura umana porta a selezionare, nei consigli che si ascoltano, ciò che coincide con le proprie convinzioni ed i propri interessi allargando e potenziando così, e non riducendo, i divari tra le diverse ottiche.

Se le criticità vengono ben risolte, l'impresa familiare ha molte caratteristiche positive, a cominciare dalla grande dedizione ed attenzione alla qualità (è in gioco anche la reputazione della famiglia) ed al futuro, non solo di breve termine.

Perché mai anche per i terzi dovrebbe essere meglio lavorare per un proprietario sconosciuto o mutevole, anziché per una famiglia, quando è professionale ed eticamente integra?

Responsabilmente, l'esercizio positivo del ruolo di Proprietario richiede una preparazione seria.

È vero, la formazione costa impegno e fatica ma l'incompetenza e l'inadeguatezza costano molto, molto di più.

La prossima Lettera tratterà il tema "La Cultura vincente".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO IV
NUMERO 24
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2009
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: Arcus 2000
S.r.l. Arti Grafiche
Via Oriani, 91
21100 - Varese

REDAZIONE:
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti