

Imprese familiari in Italia, una specie da proteggere

Date : 15 febbraio 2018



Purtroppo molti di noi stanno assistendo al fenomeno per il quale molte Imprese familiari, anche di successo, non riescono a mantenere un minimo livello di competitività tale da riuscire a sopravvivere e, conseguentemente, si vedono costrette a cessare la propria attività. Le statistiche attuali mettono in evidenza che solo 4 aziende su 10 e 2 aziende su 10 riescono a “resistere” rispettivamente al primo e al secondo “passaggio generazionale”.

Qualcuno riesce ad identificare il “cosa” fare, ma il problema più importante è il “come” farlo e soprattutto “con chi” farlo, in quanto nella maggior parte dei casi è possibile intervenire in maniera efficace solo se adeguatamente accompagnati, avvalendosi di competenze complementari. Qualcuno ritiene che, per favorire i “ricambi”, si debbano stanziare finanziamenti, qualcun altro che le aziende debbano dotarsi di manager esterni, altri ancora che le Imprese si debbano aprire a capitali esterni, provenienti da altri investitori.

A nostro avviso non esiste una ricetta predefinita per la risoluzione di questo annoso problema. Anche se sussiste un “denominatore comune”, tutte le situazioni sono differenti l’una dall’altra e, pertanto, richiedono interventi altamente personalizzati.

Prima di iniziare ad elencare una serie di “cose da fare”, ritengo opportuno elencare alcuni elementi di rischio maggiormente comuni negli Imprenditori alla guida di aziende familiari:

- essere portati a pensare che se l’azienda guadagna, guadagnerà per sempre, “tutto sommato” non ci sono problemi e che l’organizzazione, i processi, metodi, strumenti e il team sono ottimali
- credere fermamente che “squadra che vince, non si cambia”
- essere convinti di ricevere (da parte di collaboratori più stretti) informazioni complete e affidabili e, quindi, di essere adeguatamente informato
- presumere di conoscere tutti i problemi della propria azienda e, addirittura, tutte le soluzioni da adottare
- sottovalutare alcuni elementi di criticità che emergono durante la gestione aziendale
- conseguentemente, attendere e rimandare azioni finalizzate ad affrontare e risolvere i problemi
- non voler davvero “mettere in discussione” sé stessi o alcuni collaboratori più stretti
- affrontare le situazioni “di pancia” o “con il cuore”, piuttosto che “con la testa”

- attendere di essere anziani prima di avviare un ricambio generazionale

La ragione per la quale i suddetti elementi rappresentano un rischio nella gestione di Impresa sono rispettivamente le seguenti:

- tutte le imprese che guadagnano, soprattutto quelle che hanno subito fasi di crescita rapida, hanno processi non più ottimizzati e, quindi, inefficienze e costi (spesso occulti) che possono essere abbattuti
- come dice il grande allenatore e coach Velasquo, “squadra che vince prima o poi perde”. E’ questa la ragione per la quale è proprio nei momenti di successo che è necessario investire sul cambiamento e pensare a nuove risorse da far crescere o acquisire
- l’unica persona all’interno di un’azienda che ha come unico obiettivo la redditività dell’azienda è l’Imprenditore. Tutti gli altri hanno anche e soprattutto obiettivi di carattere personale. Tutti, nessuno escluso. E’ questa la ragione per cui spesso le informazioni che vengono riportate all’Imprenditore sono (volutamente) incorrette o incomplete
- talvolta gli Imprenditori sono portati a sottovalutare alcuni problemi e a non affrontarli tempestivamente. Il più delle volte questo comporta l’aggravarsi dei problemi sino a quando poi si è costretti ad affrontare la situazione in regime di emergenza
- in molti casi accade che alcuni collaboratori stretti siano stati “attori” protagonisti del successo dell’azienda e che l’Imprenditore sia portato a credere che lo possano essere per sempre. Non è così, in quanto alcuni collaboratori possono non avere le competenze o gli skill per gestire una fase successiva del ciclo di vita dell’azienda.
- l’Impresa familiare, anche se di grandi dimensioni, è come una grande famiglia, per cui tra l’Imprenditore e i suoi collaboratori e tra i collaboratori stessi si instaurano delle relazioni anche basate su sentimenti di amicizia e di affetto. Ciò spesso comporta decisioni, soprattutto in ambito organizzativo, non adeguate e dannose per lo Sviluppo dell’Impresa. Per il bene dell’azienda è necessario effettuare analisi e prendere decisioni a freddo
- il processo di ricambio generazionale è un processo che richiede talvolta tempi molto elevati per cui, laddove possibile, è sempre bene avviarlo con largo anticipo.

Innanzitutto, prima di intervenire, è indispensabile che l’Imprenditore senta il bisogno di avviare un processo di cambiamento. Già questo è insolito, in quanto chi gestisce un’Impresa tende a perseguire il principio del “break-even-point” ed è dunque indotto a focalizzarsi su attività di sviluppo commerciale che possano incrementare il volume d’affari e, conseguentemente, gli utili della società. Questo principio è corretto, ma se perseguito in maniera univoca, mette in secondo piano attività che possono far conseguire una riduzione dei costi per effetto della modifica e razionalizzazione dei processi, dei metodi, degli strumenti e, in altre parole, del modo di lavorare.

Il bisogno del cambiamento non soltanto deve essere sentito ma deve essere forte, in quanto la determinazione con cui deve essere avviato e gestito il percorso è un requisito assolutamente necessario. L’imprenditore deve essere pronto a mettere in discussione sé stesso, ma anche (e soprattutto) tutti i suoi stretti collaboratori, che magari in un’altra fase del ciclo di vita

aziendale sono stati i protagonisti della crescita e del successo.

La resistenza al cambiamento a cui si va incontro ogni qualvolta si avvia un percorso di questo tipo è sempre molto elevata. A volte i collaboratori assumono una posizione difensiva e si limitano ad osservare le azioni intraprese, per mettere in evidenza errori o problemi che inevitabilmente emergono. In altri casi, alcuni collaboratori dicono di essere d'accordo sul da farsi, ma che è necessario attendere (non si sa bene chi o che cosa) in quanto "non è il momento". Altre volte, infine, non avendo capacità di controbattere in maniera razionale a nuove proposte, si dichiarano contrari utilizzando frasi del tipo "abbiamo sempre fatto così...", lasciando intendere che è meglio non alterare il modus operandi.

Per poter identificare, avviare e gestire un processo di cambiamento efficace, l'Imprenditore deve attivare un confronto con Consulenti esterni che abbiano:

- un punto di vista da cui si osservano i processi aziendali "terzo"
- un adeguato bagaglio di competenze multidisciplinari e multifunzionali

una pluriennale e consolidata esperienza maturata in contesti analoghi.

Talvolta consulenti appartenenti a grandi società o provenienti da multinazionali si avvicinano ad aziende familiari ma l'intervento non ha successo, proprio in virtù dell'assenza di esperienza in ambiti analoghi. La valenza manageriale all'interno di una grande azienda multinazionale comporta competenze ed un bagaglio di esperienze di tutto rispetto, ma differenti da quello necessario in aziende familiari, anche di grandi dimensioni, che operano con meccanismi del tutto diversi.

In definitiva, non è sufficiente avere le competenze e la capacità di identificare un percorso, ma è necessario anche "far accadere le cose".

É questa la differenza...

A cura di: **Giuseppe Trevisoi**