



**FAMILY BUSINESS.** A colloquio con Ernesto Poza, tra i massimi esperti di aziende familiari

# Imprenditori, così si cresce

**Dal “piccolo è bello” al “forte è bello”, c’è di mezzo il come. Il management esterno può rappresentare un punto di svolta nella crescita delle imprese familiari, senza intaccare la governance**

di Maurizio Quarta



Ernesto Poza,  
Thunderbird School of Global Management

L'attuale congiuntura economica ha evidenziato alcune aree critiche delle nostre imprese familiari e, tra queste, delle Pmi in particolare: scarsa capacità gestionale, scarsa competitività media, bisogno di flessibilità. Come ribadito più volte da Vincenzo Boccia, presidente Piccola Industria Confindustria, il motto non è più “piccolo è bello”, bensì “forte è bello”. Per poterlo però tradurre in pratica è necessario colmare l'attuale gap di competenze che caratterizza le aziende familiari, attraverso l'iniezione di nuova managerialità capace di facilitare e accelerare i processi di cambiamento per introdurre stabilmente in azienda nuove competenze. Nell'ambito dell'interessante incontro sul Family Business, organizzato in Bosch da Hsm lo scorso giugno, ne abbiamo parlato con Ernesto Poza, tra i più noti consulenti in materia di gestione e sviluppo delle aziende familiari. Ricordo che questo termine sta a indicare imprese controllate da una famiglia, due o più membri della quale lavorano nell'impresa o comunque esercitano un'influenza significativa sul business. Lo schema di riferimento di Poza è centrato sui tre sottosistemi che convivono nell'impresa familiare: Famiglia, Proprietà e Management e che, all'atto pratico, sono l'oggetto e il soggetto di tre processi di successione separati e distinti. Senza entrare nel merito tecnico delle diverse ipotesi successorie, Poza evidenzia una grande raccomandazione generale: fare in modo che non sia un gioco a somma zero, dove chi vince lo fa a spese dell'altro, specie “se la torta non cresce e le persone devono litigare per avere una fetta più grande”. È interessante notare come il rapporto fra i tre sottosistemi debba anch'esso evolvere con il passaggio da



una generazione alla successiva. Se infatti nell'era che possiamo definire del fondatore, o della generazione immediatamente successiva, è del tutto normale e per taluni versi accettabile l'esistenza di una certa confusione, commistione e sovrapposizione di ruoli, vista la forte accentuazione sulla sopravvivenza dell'azienda durante la fase di crescita accelerata, le ere successive non possono permettersi lo stesso livello di *entropia* organizzativa. È quindi necessario (vedi figura) che i tre sottosistemi inizino a distinguersi uno dall'altro, in modo da divenire a regime quasi del tutto indipendenti seppur fortemente correlati. Quanto più i tre processi successivi saranno supportati da competenze esterne di valore, apportate ad esempio da consiglieri indipendenti piuttosto che da management esterno, tanto più alta sarà la probabilità di realizzare una transizione di successo. Un altro punto interessante e anche particolarmente accattivante per la simbologia usata riguarda quelli che Poza chiama gli stili di uscita del Ceo nell'ambito di un processo di successione: si passa dallo stile del Monarca (il Re Assoluto), che non molla finché non viene forzato a farlo, al Generale che molla con riluttanza, ma trama per il suo rientro, all'Ambasciatore, per finire con il Governatore che guida per un periodo limitato e garantisce che il suo successore sia adeguatamente pronto.

### Management esterno per crescere

Tra le *best practice* che garantiscono la continuità dell'azienda familiare, abbiamo discusso con Poza la rilevanza dell'apporto di management esterno, specie se l'azienda cresce: per utilizzare sempre una sua immagine, "un Chessna lo puoi pilotare da solo, ma se passi al Boeing hai bisogno di un equipaggio!". Tale ruolo è secondo lui fondamentale in quanto, e come minimo, migliora gli standard di riferimento interni dell'azienda, finendo per "alzare di fatto l'asticella" con cui i membri della famiglia dovranno confrontarsi. In altre parole, un chiaro segnale che quel tipo di persone con quel livello di competenze è ciò di cui l'azienda ha bisogno per crescere e svilupparsi, tenendo ben presente che la successione non è un evento, ma un processo che può (deve?) articolarsi su un arco temporale sufficientemente lungo.

Inserire management esterno non è però per nulla facile e scontato. Secondo Poza ci sono alcune semplici regole perché questo possa avvenire con successo:

- la famiglia deve saper riconoscere il bisogno e il valore portato dal manager;
- le competenze tradizionali (gestione del business, gestione delle persone) devono essere completate dalla capacità di gestire le relazioni con e dentro la famiglia (che non significa per nulla acquiescenza o passività).

### Temporary management, adatto alle Pmi

In particolare, parlando del caso Italia, Poza ha concordato sulla rilevanza del temporary management quale strumento di crescita per le aziende familiari, e per le Pmi in par-

ticolare, sia come portatore di una specifica competenza, funzionale e non, sia come portatore di una più generale competenza di *governance*, ponendo comunque l'accento, in entrambi i casi, sulla particolare capacità di entrare in sintonia con la cultura imprenditoriale, e con i suoi limiti, senza la quale qualsiasi intervento è destinato a un precoce fallimento. Ovviamente, perché un intervento di temporary management abbia successo è necessario disporre di una struttura anche minimamente complessa su cui operare, il che ci porta a considerare, oltre naturalmente alle aziende familiari medio-grandi, anche aziende piccole e medie, industriali e di servizi, con fatturati a partire dai 6-7 milioni e un numero ragionevole di dipendenti. Almeno a livello di obiettivi di un intervento, queste aziende sembrano sposare perfettamente i principi e le *prescrizioni* di Poza: per loro, infatti, il temporary management è lo strumento ideale per portare in casa competenze di alto livello, non altrimenti disponibili, a costi accessibili, con il risultato di accrescere le capacità delle persone già operanti in azienda, che alla fine di un intervento saranno in grado di fare le stesse cose meglio di prima oppure di nuove. L'immagine più calzante che mi capita spesso di usare parlando agli imprenditori è quella del conduttore di un treno che, come tale, deve guidare il treno rispettando gli scambi, fermandosi alle stazioni in orario, mantenendo le vetture, ma al contempo, con il treno in corsa, deve smontarlo, assemblandone uno nuovo è più performante, insegnando come guidarlo a un conduttore più junior (e meno costoso per l'azienda nel lungo periodo).

Il temporary management è dunque un ragionevole punto di equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici e culturali, in quanto:

- opera con manager senior, spesso "sovradimensionati" rispetto all'incarico;
- opera su tempi brevi, con una presa di contatto immediata con il problema;
- è una soluzione a costi certi, comunque variabili e in buona parte legati ai risultati e senza alcuna complicazione e onere legato al termine dell'incarico.

### Le condizioni per un intervento efficace

È più opportuno intervenire nella conduzione e gestione globale dell'impresa oppure nella gestione e ottimizzazione di singole aree funzionali, specie se critiche per la crescita? Poiché nelle Pmi sono presenti l'imprenditore stesso e, in varia misura, altri rappresentanti del nucleo familiare, è oggettivamente difficile che sulle scelte strategiche e sulla gestione generale si accetti di delegare in maniera sostanziale a un manager "di passaggio". Esiste inoltre una forte unitarietà e promiscuità di gestione tra interessi familiari e interessi dell'azienda, che l'imprenditore mal gradisce siano conosciuti o addirittura gestiti da manager esterni. L'"ottimizzazione funzionale" si rivela quindi essere il tipo d'intervento su cui meno pesano i vincoli di natura culturale. Nelle Pmi, infatti, le risorse umane "chiave", che

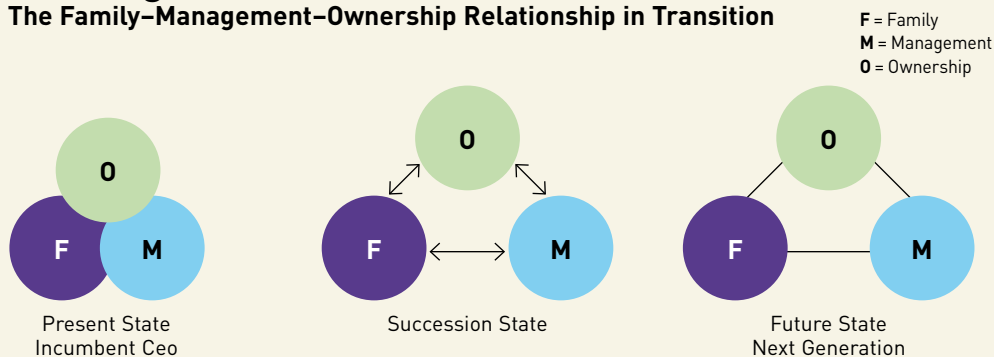


**Maurizio Quarta** è  
Temporary  
Management &  
Capital Advisors  
www.temporary-  
management.com

hanno in genere un'elevata anzianità aziendale e sono spesso cresciute con l'azienda stessa, possono mostrarsi e sentirsi inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, finendo col creare situazioni di tensione personale e nell'organizzazione. Il temporary management potrebbe consentire di rispondere efficacemente ad alcune domande fondamentali, che Poza inquadra nel concetto di *challenge* (sfida): come motivare manager di alto livello consci che comunque le posizioni top saranno appannaggio di membri della famiglia, magari meno bravi di loro; come trattenerli nel medio e lungo termine; come motivarli senza coinvolgerli nella guida dell'azienda; e infine come guadagnare il loro *commitment* dovendo di fatto agire come se l'azienda fosse loro, ma senza alcuna partecipazione societaria? Senza contare che l'ingresso di un manager permanente di alto livello potrebbe rivelarsi problematico, per l'impatto sulla struttura dei costi fissi di lungo periodo, sull'equità interna dei livelli retributivi, ma anche per le naturali resistenze e la possibile demotivazione del management esistente. Evidente il vantaggio competitivo anche nei confronti dell'utilizzo di un consulente, che lascerebbe aperto il problema del passaggio dalla definizione della soluzione alla sua reale implementazione, oltre a rendere meno efficace il trasferimento di competenze alle persone dell'azienda. In sintesi, il vero vantaggio per l'imprenditore consiste nel poter disporre di competenze di alto livello, difficilmente sostenibili nel lungo termine, a costi certi e variabili, con l'evidente risultato che, alla fine del progetto, le sue persone sapranno fare le stesse cose meglio di prima o sapranno farne di nuove. Quali sono le condizioni necessarie

perché un intervento manageriale, sia esso di temporary management o meno, abbia successo? Certamente, la compatibilità e la capacità di interagire con la cultura familiare, necessaria per evitare che il manager diventi un corpo estraneo volutamente isolato e ignorato dai membri della famiglia. Quanto è necessario il consenso di tutti i soci operativi? Dal mio punto di vista, e in base all'esperienza pregressa, pensare di avviare un progetto in una situazione in cui anche uno solo dei soci operativi in azienda sia contrario è decisamente rischioso per il successo dell'operazione. Poza su questo punto è decisamente più possibilista: nella sua opinione, un ingresso "graduale" del manager (*"give him a try"*) e un continuo processo di discussione e riflessione interna dovrebbe alla lunga consentire di superare l'*impasse*. Con l'eccezione però del caso di soci molto ostinati, che per un motivo o per l'altro non si lascerebbero comunque mai convincere. Deleghe e poteri: pensare di inserire un manager senior per gestire e risolvere problematiche di gestione senza però fornirgli delle adeguate deleghe operative significa dotarsi di un'arma spuntata e inefficace, e alla lunga demotivata. Alla fine non bisogna dimenticare i comportamenti: sta all'imprenditore non delegittimare il manager con atteggiamenti e comportamenti, anche apparentemente non rilevanti e non ridurre il manager a un semplice gestore di fatti familiari e personali. Come nel caso, citato da Poza a chiosa dell'intervista, di un senior manager, Mba ad Harvard, che della sua esperienza in un'impresa familiare questo racconta: "So molto di più dei nipoti e delle loro esigenze, di quanto sappia del business". A buon intenditore...

## Da una generazione all'altra The Family-Management-Ownership Relationship in Transition



Fonte: *Family Business*, 3rd edition. Copyright 2011, Ernesto Poza