

**Mondaini
Partners
Magazine**

Il mensile monotematico
dedicato alle Imprese
familiari multi-generazionali

COME RIGENERARE I BUSINESS NELLE IMPRESE FAMILIARI MULTI-GENERAZIONALI



Famiglia Vergano
Caffè Vergnano Spa

SPECIALE

SVILUPPO E FUTURO DELLE AZIENDE FAMILIARI

Strategie per la crescita, la continuità e il passaggio generazionale

- 3**  **BENVENUTI**
Editoriale
- 4**  **RIGENERARE**
I BUSINESS DI FAMIGLIA
- |  **LA SCIAGURA DELLA TERZA**
GENERAZIONE: I FALSI MITI
- 5**  **LA VERA CAUSA DELLA**
PERDITA DI COMPETITIVITÀ,
GENERAZIONE DOPO GENERAZIONE
- |  **IL SEGRETO DEL SUCCESSO:**
LE TRASFORMAZIONI
CHE RIGENERANO I BUSINESS
- 7**  **LIBRO**
“FAMIGLIA E IMPRESA”
- 8**  **IL CORAGGIO DI MIGRARE**
DA UN BUSINESS AD UN ALTRO
- 9**  **I FATTORI CHIAVE PER**
ATTIVARE IL RINNOVAMENTO:
CRESCITA, COMPETENZA E UNITÀ

indice dei
CONTENUTI



DAVIDE MONDAINI
 dmondaini@mondainipartners.com
www.mondainipartners.com

{ editoriale }

Caro Imprenditore,

Chissà quante volte hai sentito parlare della **crisi della terza generazione**.

In effetti, **in ogni Paese esiste questa credenza**, una credenza secondo la quale, dopo tre generazioni di successo, la famiglia si trasforma e ritorna alle proprie umili radici, perché dissipa il proprio patrimonio e perde tutto o quasi.

Sono certo che anche tu hai sentito parlare più volte di questi aspetti e se fai parte, come probabile, di un'impresa a base familiare, potresti addirittura aver vissuto queste situazioni sulla tua pelle.

Ma a ben vedere però **questa crisi non è dovuta a una "qualità imprenditoriale inferiore" delle generazioni successive alla prima,**

quanto piuttosto a una difficoltà, da parte della famiglia al comando, di sganciarsi dalla "tradizione" e abbandonare i vecchi business ormai maturi o in declino.

Ogni business invecchia e l'industria all'interno della quale è collocato questo business invecchia a sua volta; il business da startup diventa una attività matura e poi, inevitabilmente, inizia la fase di declino.

Attenzione quindi ai luoghi comuni! Le aziende e le famiglie non entrano in crisi perché la terza o la quarta generazione sono rappresentate da famigliari di minor valore, meno competenti e dissipatori!



Qual è allora la soluzione?

Bisogna lavorare all'interno dell'azienda per creare una cultura del cambiamento e della trasformazione. All'interno della tua famiglia hai impostato un sistema di governo adeguato a coltivare rigore e coraggio sufficiente per condurre l'impresa attraverso i cicli di trasformazione e rinnovamento?

In base alla mia esperienza, posso dire che **troppe aziende familiari non cambiano abbastanza rapidamente** quando l'ambiente si trasforma attorno a loro.

Devi avere ben presente che non sei impegnato in un business, **sei impegnato nel creare nuovo valore,** e questo deve essere il tuo compito. Ma questo concetto, alcune volte, non è ben compreso, non si capisce perché dovremmo pensare ad altri business se siamo così bravi nel nostro!

Se sei interessato ad approfondire questi temi, oltre alla presente monografia, ti segnalo **il mio canale You Tube** <https://www.youtube.com/@davidmondaini> **e il mio nuovo libro "Famiglia e Impresa"** disponibile anche su Amazon.

Buona lettura
 Davide Mondaini



Rigenerare i business di famiglia

La crisi della terza generazione, di cui tutti parlano, non è dovuta a una “qualità imprenditoriale inferiore” delle generazioni successive alla prima, ma spesso a una difficoltà, da parte della famiglia al comando, di sganciarsi dalla “tradizione” e abbandonare i vecchi business ormai maturi o in declino. >>

La sciagura della terza generazione: i falsi miti

Esiste un detto, in diversi paesi, relativo al “successo multigenerazionale”. In Italia: “dalle stalle, alle stelle”; in Germania: “Erwerben-vererben-verderben” (the first generation creates, the second inherits, the third destroys); in America: “shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”; in Brasile: “Pai Rico; “Filho Nobre; Neto Pobre” (rich father; noble son; poor grandson); in Cina: “Fu bu guo san dai” (wealth never survives three generations).

Ogni Paese ha questa idea, un'idea secondo la quale, dopo tre generazioni di successo, la famiglia si trasforma e ritorna alle proprie umili radici, perché dissipa il proprio patrimonio e perde tutto o quasi.

Sono certo che anche tu hai sentito parlare più volte di questi aspetti.

Se fai parte, come probabile, di un'impresa a base familiare, potresti addirittura aver vissuto queste situazioni sulla tua pelle.

Ho cercato e ricercato, nel tempo, se esistessero studi che potessero corroborare questa credenza così pessimistica, ma non li ho trovati.

Sembra in effetti non esistere, a oggi, alcuna base

dati che sia in grado di seguire l'evoluzione e lo sviluppo di una famiglia per almeno 75 anni.

In genere, si possono studiare una famiglia e le sue imprese, in media, per 25 anni, anche se ovviamente questo dipende dal Paese in questione, ma non esistono dati che possano offrire uno sguardo completo sulle varie generazioni, appunto, per almeno 75 anni.

Detto ciò, in base alle informazioni che ho raccolto, posso affermare che la maggior parte delle famiglie, che raggiungono il successo, ci riesce grazie all'attività che possiede, all'attività economica familiare.

L'impresa familiare risulta essere quindi il principale ingrediente, il valore più ricorrente e capace di creare ricchezza all'interno della famiglia. Pertanto l'attività familiare sarà il concetto al centro di queste mie riflessioni.

Se analizziamo il tasso di sopravvivenza delle aziende a conduzione familiare, riscontriamo che, prese 100 famiglie e aziende familiari che siano riuscite a sopravvivere per una generazione intera, alla fine della seconda generazione soltanto 30 famiglie

posseggono ancora l'impresa attiva, alla fine della terza generazione soltanto 15 famiglie e alla fine della quarta solo 10 famiglie.

A ben vedere, ci sono schemi ricorrenti e osservabili che spiegano perché le aziende a conduzione familiare diventino sempre più vulnerabili con il passare delle generazioni.

Si possono riscontrare **tutta una serie di ragioni** a spiegazione di tale perdita di competitività:

La vera causa della perdita di competitività, generazione dopo generazione

Ogni business invecchia e l'industria all'interno della quale è collocato questo business invecchia a sua volta; il business da startup diventa un'attività matura e poi, inevitabilmente, inizia la fase di declino.

Analizzando ciò che succede in genere all'interno delle diverse fasi di sviluppo, scopriamo che le aziende di famiglia che più prosperano in fase di crescita sono quelle con maggior successo durante la fase di maturità.

Quindi, forti di questa idea, occorre chiedersi, e questo è un punto assolutamente centrale, se le attività a conduzione familiare dispongano del capitale e delle risorse umane sufficienti per sopravvivere alla concorrenza in fase di crescita per arrivare forti alla fase matura.

In più, una volta arrivati alla fase di maturità, risulta necessario diversificare l'attività e rigenerare il business per evitare di entrare nella inevitabile fase di declino.

Il segreto del successo: le trasformazioni che rigenerano i business

Diverse ricerche evidenziano diversi punti di forza ricorrenti per le aziende familiari, come l'eccellenza operativa e la forte flessibilità nel servizio; tutto questo è perfetto in condizioni stabili ma, **in un mondo che cambia sempre più rapidamente, è necessario tornare a essere più imprenditori che manager, più pionieri che bravi esecutori.**

gestione e governo inefficaci, perdita di interesse per il business da parte della famiglia, conflitti familiari significativi con conseguente distruzione di valore, **cessione a terzi e altro.**

Ma ci sono anche altre ragioni, molto importanti, per cui queste attività a conduzione familiare falliscono. Ed è proprio su questi ultimi aspetti che vorrei portare la tua attenzione.

Ma **molte aziende a conduzione familiare rimangono agganciate ad un business che invecchia in un settore maturo che invecchia: non si trasformano;** concentrando, fra l'altro, tutto il rischio su un business e frequentemente su una tipologia di mercato.

È qui che casca l'asino e casca anche la generazione al comando.

Quindi, **attenzione ai luoghi comuni! Le aziende e le famiglie non entrano in crisi perché la terza o la quarta generazione sono rappresentate da familiari di minor valore, meno competenti e dissipatori!**

Molto interessante, a questo punto, sarebbe capire perché invece alcune famiglie non obbediscono alla regola delle tre generazioni, perché appunto, al contrario, riescono a far crescere persistentemente le loro imprese e a trasformarsi e perché, invece, alcune famiglie vanno in declino, in bancarotta così rapidamente, quali sono gli ingredienti della ricetta di cui dobbiamo servirci per sopravvivere.

Il punto chiave allora diventa: come si può condurre una trasformazione di successo che porti l'azienda di famiglia, nel momento del bisogno e in piena fase di maturità, a una rigenerazione dei business?

Sapendo che, senza questa attività di rigenerazione, l'attività familiare si indebolirà nel tempo e diventerà sempre più vulnerabile.

Partiamo da questo ragionamento. **Le aziende famigliari tendenzialmente** riescono a riconoscere e a cogliere con continuità opportunità all'interno della loro industria, mentre sembrano non sapersi facilmente adattare ai cambiamenti dirompenti che impongono il disinvestimento graduale o l'uscita da determinati business. Ovvero **rimangono, a volte, troppo agganciate alla "tradizione"**.

Vero è che spostarsi su altre attività richiede grande capacità decisionale per poter orientare tutti i famigliari coinvolti nell'assumere una serie di nuovi rischi; **bisogna quindi creare una cultura del cambiamento e della trasformazione all'interno della famiglia per sapere creare nuovo valore**.

Di questi aspetti ne parlerò più avanti, nei prossimi capitoli, a proposito dei sistemi di governance famigliari e aziendali.

Sappiamo che queste aziende, mano a mano che il business passa attraverso il ciclo di vita, hanno l'obiettivo di espandersi il più possibile nella fase di crescita per poter diventare sempre più efficienti ma, in ogni caso, arriverà prima o poi un punto in cui il settore inizierà a crescere meno.

Così l'azienda, giunta alla fase della maturità, dovrà iniziare a pensare di riorientare i propri business in qualcosa che la famiglia conosce bene o abbastanza bene. In altre parole, occorrerà trovare il coraggio di rinnovarsi.

Sotto questo aspetto, nel tempo, le aziende e le famiglie dovrebbero migrare ricorrentemente, ogni 2/3 generazioni, verso nuove attività, verso nuovi business verso nuove forme di creazione di valore. Se non totalmente almeno parzialmente.



Famiglia Cecchetto

Cecchetto Società benefit



Disponibile a richiesta su
www.mondainipartners.com
- sezione libri -



e su Amazon



Il coraggio di migrare da un business ad un altro

La capacità di guidare questa migrazione, ovvero di lasciare indietro alcune attività a vantaggio di nuovi business è uno degli aspetti che sicuramente possono fare la differenza.

Se fai parte di un'azienda di famiglia potresti aver vissuto direttamente alcuni dei passaggi descritti. Allora ti chiedo? **La tua famiglia ha impostato un sistema di governo adeguato a coltivare rigore e coraggio sufficiente per condurre l'impresa attraverso i cicli di trasformazione e rinnovamento?**

In base alla mia esperienza, posso dire che troppe aziende familiari non cambiano abbastanza rapidamente quando l'ambiente si trasforma attorno a loro.

Questa è, credo, l'osservazione più importante. Il cambiamento non è abbastanza veloce, l'adattamento non è abbastanza rapido. Ma allora dobbiamo chiederci: **cos'è che le porta a non cambiare tempestivamente** e quindi a rimanere indietro? Come mai rimangono indietro? Cos'è che succede? Hai qualche suggerimento da proporre?

In generale, possiamo dire che le imprese di famiglia si prendono molta cura dell'attività "core", ma non si focalizzano solitamente su nuovi clienti, su nuovi mercati, sul nuovo che avanza. Disattendendo quindi qualunque forma di diversificazione correlata e quindi mantenendo concentrato tutto il rischio.

Prestano molta attenzione al mercato tradizionale, ai prodotti tradizionali, alla ricerca dell'eccellenza operativa e del miglior servizio sul mercato attuale. Si questa è una buona ipotesi. Che cos'altro? Cosa può esserci ancora di più profondo?

Ciò che succede è una cosa molto molto importante e spesso fuori dai radar: quello che succede, e che ho avuto modo di toccare con mano in diverse imprese mie clienti, è quello che potrei definire "un progressivo declino nell'assunzione di rischio".

I fondatori di prima generazione sono un po' come scommettitori, sono pronti a tirare i dadi a qualsiasi buona idea si presenti, naturalmente, sono predisposti, orientati a provare cose nuove, ad agire.

Ma quelli della seconda, terza e quarta generazione, nella media, hanno la tendenza ad assumersi

meno rischi. Non provano cose nuove a sufficienza. **L'azienda va bene, magari va molto bene, quindi: "Perché provare qualcosa di nuovo"?**

Altre volte, poche per la verità, invece **sono le nuove generazioni quelle che percepiscono il rischio di rimanere troppo agganciati alla tradizione, troppo "all-in" sul business iniziale** e spingono per innovare e per diversificare. Ma su questa strada spesso incontrano le forti resistenze delle generazioni precedenti, ancora attive in azienda, che rimanendo agganciate passionalmente al business iniziale, creano un muro al rinnovamento ed alla diversificazione del rischio.

Ma cosa può contribuire al pericoloso declino nell'assunzione di rischio del desiderio di assumersi il rischio?

Quando l'appetito al rischio crolla, questo è un indicatore importante che il gioco è quasi finito per l'azienda familiare, per la famiglia. Io sono convinto di questo.

Bisogna mantenere elevata la fame, non soltanto innovare per migliorare le cose, questo va bene, ma occorre restare affamati per nuove opportunità. **E inoltre bisogna essere disponibili a lasciar andare cose che si facevano nel passato.**

Ma migrare da cose, che facevamo una volta, per andare verso cose nuove è difficile dal punto di vista umano pensaci, nella tua vita personale, nei gruppi di famiglia molto spesso c'è, appunto, resistenza a tagliare i legami con quelle cose che ci hanno dato il successo nel passato, perché ci sono implicazioni legate ai ricordi, agli affetti, e quindi è duro compiere queste scelte, è difficile allontanarsi.

Non è tanto difficile andare avanti, ma **è difficile tagliare i legami del passato**, quindi vendere aziende, vendere parti dell'azienda (vedi capitolo 10) o abbandonare certi luoghi per nuovi luoghi, e lasciare certe persone che sono state importanti per noi nel passato e quindi passare a nuove relazioni. **È difficile fare queste cose, questi cambiamenti, pertanto dovresti sviluppare una specifica abilità a fare questo.**

Provare cose nuove, ma abbandonare anche le vecchie cose che non funzionano più. Queste sono due abilità importanti da acquisire e coltivare.

Decidere in maniera tempestiva su cosa vale la pena di puntare è sempre stata una capacità impor-

tante. Ebbene, è giusto forse dire che quando si fa un cambiamento importante è chiaro che deluderai qualcuno, qualcuno anche che ti sta a cuore.

È quasi impossibile prendere decisioni importanti nella vita senza deludere qualcuno che ti sta a cuore. E questo viene amplificato in un'azienda familiare dove ci sono affetti ed emozioni specifiche.

Quindi occorre si cercare di essere leali nei confronti delle persone che hanno fondato e sviluppato l'azienda di famiglia, ma anche pretendere assunzione di responsabilità rispetto agli scenari in divenire.

I fattori chiave per attivare il rinnovamento: Crescita, Competenza e Unità

Tornando a noi, devi considerare che sono circa un 15%, uno su sei, uno su sette i family business che riescono a salire lungo il percorso della rigenerazione.

Il percorso della rigenerazione

Questo è il percorso che si dovrebbe raggiungere e mantenere. Tuttavia, arrivarci non vuol dire che automaticamente si è predisposti a restarci. Ci sono tanti esempi di famiglie che sono cadute dal percorso di rigenerazione più o meno velocemente.

Devi chiederti allora: quali sono allora le caratteristiche che permettono a una famiglia di intraprendere e consolidare questo percorso di rigenerazione?

Ebbene, in base alla mia attività, svolta al fianco di diverse decine di imprese di famiglia, ho potuto constatare che vi sono **tre specifici elementi chiave, tre variabili** che entrano in gioco: la prima, quella legata alla **crescita del valore dell'azienda** e di tutti gli asset posseduti dalla famiglia, la seconda, relativa al **tema delle competenze** che attirano, che mantengono e che utilizzano bene, e **infine, la variabile relativa all'unità.**

Queste sono le tre grandi categorie, quelle che io chiamo i nuovi mantra su cui focalizzarsi, concentrarsi. Ripetile queste parole: crescita, competenze, unità.

Crescita, Competenze e Unità.

La logica dietro queste tre parole prima o poi devi assorbirla profondamente.

Ho un database di decine di famiglie che pensano così oggi e che hanno costruito un processo decisionale molto efficace.

Per quanto riguarda la Crescita, è necessario concentrarsi e focalizzarsi sulla crescita del valore. Valore finanziario, chiaramente, ma anche altro valore. **Quindi focalizzarsi sulla generazione di nuovo valore. Questo non significa soltanto la crescita dei ricavi o la profittabilità sui business tradizionali.** Queste sono cose che danno tranquillità, ma questo non è "tutto" il valore. Sono parametri di prestazione finanziaria che sono utili, ma sono parametri operativi della performance. Non tutto il valore che si genera è dovuto al tuo lavoro, a "lavorare sodo".

Molto ha a che fare ad esempio col settore in cui si opera. Abbiamo sotto gli occhi tanti casi, un'enorme casistica in cui si può essere una buona azienda innovativa, che soddisfa i clienti, eppure muore. Perché? Perché non hai visto arrivare quello che stava cambiando e sei stato sbattuto fuori dal mercato, l'azienda è crollata, il valore è crollato istantaneamente.

Quindi la domanda da porsi è molto esplicita: stiamo creando valore? Il valore di quello che noi possediamo oggi sale, ha raggiunto un picco o è in fase calante? Questa è la domanda da porsi.

E poniti anche questa domanda: in quante riunioni del Consiglio di Amministrazione, o di management, in quante di queste riunioni ci poniamo questa domanda? Sono incline a pensare che questa domanda si faccia poco. Se la tua azienda è quotata in borsa, c'è un parametro tutti i giorni: il prezzo del titolo.

Se si è un'azienda privata non si ha questo parametro. Anche quando sei quotato in borsa ci sono tanti altri asset che vanno valorizzati e quantificati, ma devi almeno porti la domanda, e periodicamente devi andare a cercare di rispondere a questa domanda, concretamente.

Quindi è necessario introdurre nelle governance (vedi capitolo 7) una cultura legata alla generazione di valore. Quello che noi stiamo facendo come azienda, come famiglia è quello di

generare valore? Come lo stiamo facendo? E questo cambierà, il modo di farlo cambierà? **Non siamo impegnati in un business soltanto, siamo impegnati nel creare nuovo valore, e questo deve essere il nostro modo di fare.**

« **Ma questo concetto, alcune volte, non è ben compreso, non si capisce perché dovremmo pensare ad altri business se siamo così bravi nel nostro!**

In realtà, invece come ti ho spiegato, occorre valutare continuamente a livello di famiglia le opportunità economiche, fare adattare quindi il portafoglio che diventerà meno rischioso.

Quindi dobbiamo far crescere il valore di queste cose, ma serve liquidità. È necessario equilibrare il rischio che ci si assume in certi ambiti, in modo da non investire troppo in una sola cosa. Ci sono tante cose che dobbiamo equilibrare. Non è solo la crescita chiaramente, che è importante, ma la crescita del valore è fondamentale e dobbiamo essere capaci di valutare e decidere, soprattutto oggi.

« **Per quanto riguarda le Competenze** è chiaro che servono grandi competenze. L'avrai sentito dire

centinaia, migliaia di volte. La maggior parte delle aziende ha bisogno più di talenti che non di capitale finanziario. **Lavorare quindi sullo sviluppo delle competenze e dei talenti (vedi capitolo 4) diventa un fattore chiave per la rigenerazione dei business delle imprese di famiglia.**

Infine per quanto riguarda l'Unità, ne parlerò anche più avanti (soprattutto nel capitolo 4) la cosa più importante, vista la diversità delle famiglie e delle aziende, consiste nel fatto che **non si può fare affidamento sull'omogeneità parentale per creare un senso di unità**. Come dire, siamo sullo stesso percorso e dobbiamo andare d'accordo perché siamo simili.

Questo non funziona nel mondo moderno. **L'unico modo per creare Unità vera è quello di avere una missione attrattiva a cui tutti i membri della famiglia possono aderire**, e poi naturalmente avere valori che guidano.

E uno di questi valori è quello della giustizia, il rispetto nei confronti delle persone, ma anche pretendere assunzione di responsabilità da parte di tutte le generazioni coinvolte nel governo e nella gestione del family business.



Faniglia Amerio
Permare Srl

Il mensile monotematico dedicato alle Imprese familiari multi-generazionali

PROSSIMI NUMERI



Mondaini Partners Magazine

Leggilo sul sito

www.mondainipartners.com

sede di Milano
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna

