



## Problemi di gestione di un'impresa familiare

I problemi gestionali nelle imprese a conduzione familiare sono per certi versi diversi da quelli delle altre imprese. Quando dei parenti stretti lavorano insieme, le emozioni spesso interferiscono con le decisioni aziendali.

In alcune aziende a conduzione familiare il controllo stesso delle attività quotidiane può diventare un problema. In altre, il problema può essere un elevato turnover dei membri non appartenenti alla famiglia, o ancora la difficoltà di crescita dovuta alla scarsa propensione di alcuni parenti a reinvestire gli utili nell'impresa.

Questo documento tratta questo genere di problemi dal punto di vista del membro della famiglia che si occupa della gestione dell'azienda. Vengono quindi dati alcuni consigli per una gestione più efficace e redditizia dell'impresa a conduzione familiare.

Quando si investe denaro e si gestisce un'impresa in prima persona, si tiene in gran conto la propria indipendenza. Nella buona e nella cattiva sorte si tratta sempre della "mia impresa".

Nel caso di un'azienda a conduzione familiare, invece, si tratta sempre della "nostra impresa". Talvolta sorgono contrasti per via dei diversi punti di vista dai quali ogni parente osserva l'impresa.

I parenti che rivestono il ruolo di soci, azionisti e membri passivi del consiglio di amministrazione vedono solo l'aspetto economico associato a spese in conto capitale, crescita e altre questioni di primaria importanza. I parenti che invece sono impegnati nelle attività operative quotidiane valutano le questioni principali dal punto di vista della produzione, delle vendite e del personale necessario per il successo dell'azienda. Come ovvio, questi diversi punti di vista possono entrare in contrasto in molte circostanze.

Questa tendenza naturale al contrasto può essere aggravata dalla partecipazione di membri della famiglia privi di qualsiasi talento per gli affari e per le questioni economiche. Talvolta questi membri sono i discendenti meno dotati dei fondatori dell'azienda, figli e figlie privi di senso degli affari, oppure sono parenti acquisiti dei quali si deve aver cura indipendentemente dalla loro abilità o dalle esigenze aziendali.

Fondamentalmente i problemi di natura gestionale che devono essere affrontati dal responsabile operativo di un'impresa a conduzione familiare sono gli stessi cui devono far fronte i titolari di qualsiasi piccola impresa. Tuttavia, il lavoro del "manager di famiglia" può essere ulteriormente complicato dalla necessità di conciliare tutti i familiari con la realtà del mercato, dello stabilimento e dell'ufficio.



## Volano scintille

Opinioni differenti non sempre producono contrasti, ma talvolta fanno "volare scintille", specialmente nelle aziende a conduzione familiare. La dimensione emotiva ricopre un ruolo molto importante quando fratelli, sorelle, zii, zie, nipoti, padri e figli si trovano a lavorare insieme.

Per chi deve dirigere aziende di questo tipo la cosa più importante è riconoscere tale dimensione emotiva e riuscire a prendere decisioni obiettive anche in queste condizioni.

Spesso, quando nella gestione di un'impresa sono coinvolti i membri di una stessa famiglia, diventa molto complicato riuscire a giudicare le competenze e le capacità di ognuno. Ad esempio, si potrebbero sentire giudizi del tipo: "Era pigro da piccolo e pigro è rimasto!" Oppure, una moglie scontenta potrebbe commentare l'operato di una zia: "Che ne sa lei di affari? È qui solo grazie ai soldi di suo padre!"

Se questi sfoghi emotivi affliggono solo la famiglia, il responsabile operativo può sempre tentare di imporre la propria autorità e appianare i contrasti. Ma spesso non è così semplice. Le controversie e i rancori tra parenti trovano in molti casi il modo di contagiare anche il personale estraneo alla famiglia.

A quel punto il problema del responsabile operativo diventa impedire che i battibecchi vadano a interferire con il lavoro. Non si può permettere che l'azienda si trasformi in uno schieramento di fazioni contrapposte. È importante riuscire a convincere i dipendenti estranei alla famiglia che è nel loro interesse contribuire al successo economico dell'organizzazione piuttosto che schierarsi con questo o quell'altro membro della famiglia.

Un altro aspetto di questa atmosfera emotiva è che spesso il personale estraneo alla famiglia tende a basare le proprie decisioni sulle diverse tensioni familiari. Sanno prevedere le reazioni dei loro capi e vi adattano il loro comportamento.

## Il responsabile operativo ha davvero il controllo?

Il presidente di una piccola impresa non è necessariamente la persona che dirige l'azienda. In molte imprese a conduzione familiare, il più anziano diventa presidente o direttore del consiglio di amministrazione, ma la gestione quotidiana dell'azienda viene lasciata nelle mani di altri membri della famiglia.

In alcuni casi, anche i membri più capaci della famiglia si trovano con le mani legate quando devono gestire l'impresa. Ad esempio, può capitare che il tetto di spesa massima consentita senza il permesso del resto della famiglia si riveli troppo basso in determinate circostanze. Dover giustificare tutte le spese operative può comportare la perdita di importanti opportunità di profitto, come un buon prezzo per delle materie prime o l'inventario delle vendite.



In altri casi il responsabile operativo può essere influenzato da un qualche tipo di coinvolgimento emotivo. Ad esempio, si può essere portati a definire ogni questione di routine con i principali membri della famiglia perché "lo zio non perde occasione per sottolineare gli errori degli altri". Le diverse personalità e le reazioni emotive creano colli di bottiglia che non favoriscono di certo una gestione efficiente dell'impresa.

L'efficienza può patire anche l'eccessiva propensione di alcuni parenti a parlare di affari di famiglia durante le ore di lavoro. In questo senso il responsabile operativo deve dare il buon esempio e fare in modo che i parenti evitino le chiacchiere di natura personale sul luogo di lavoro.

In alcune aziende a conduzione familiare il collo di bottiglia può essere rappresentato proprio dal responsabile operativo. Costui infatti può non avere le capacità necessarie per assegnare gli incarichi di lavoro e delegare autorità. Il responsabile operativo può essere tale per ragioni di età, oppure per via del capitale investito in azienda, senza alcun riguardo per le sue effettive qualifiche. In altri casi, il responsabile può ostacolare il progresso aziendale perché non tiene nella giusta considerazione le idee degli altri.

Una possibile soluzione consiste nel convincere questo responsabile operativo a cedere il suo ruolo a qualcun altro, magari ingaggiando un manager professionista.

Chi all'interno della famiglia ricopre il ruolo di responsabile operativo deve saper padroneggiare le tecniche per una gestione aziendale efficiente e deve avere una personalità sufficientemente forte da sopportare i continui battibecchi familiari e imporre le proprie decisioni.

Un modo per garantire una conduzione obiettiva dell'impresa è assumere un manager esterno, quando l'azienda se lo può permettere. Ad ogni modo, ogni manager può perdere la propria obiettività come un qualsiasi membro della famiglia. Alla presenza di un responsabile operativo esterno, i membri della famiglia saranno alacramente impegnati nella definizione di procedure generali e nella pianificazione di ogni aspetto della crescita aziendale. Un manager esterno efficiente farà sì che tutti i dipendenti, familiari e non, sappiano sempre a chi rivolgersi in ogni occasione.

Tali gerarchie sono ancora più importanti quando è un membro della famiglia a ricoprire il ruolo di responsabile operativo, mentre gli altri familiari si occupano di altre mansioni. Le responsabilità di ogni membro della famiglia devono essere definite con chiarezza. I "dipendenti familiari" devono riuscire ad autodisciplinarsi per poter rispettare tali linee gerarchiche prestabilite. Ad ogni modo, è pur sempre una buona idea avere un elemento estraneo alla famiglia in uno dei ruoli chiave dell'organigramma, in modo da coinvolgerlo nella gestione dell'impresa e permettergli di mitigare il lato emotivo delle decisioni prese dai membri della famiglia.

È bene stabilire con chiarezza anche il potere del responsabile operativo di sospendere o licenziare chi viola le regole aziendali. L'autorità del direttivo può essere gravemente indebolita in caso di concessioni speciali ai "dipendenti familiari".



Un'altra questione importante legata all'autorità è: chi verrà chiamato a sostituire il membro della famiglia che guida l'impresa in caso di necessità? La posizione può rimanere vacante se la famiglia non stabilisce per tempo alcuna linea di successione sistematica. Questa esigenza è particolarmente importante quando il membro di maggiore spicco della famiglia si sta avvicinando all'età della pensione o non versa in buone condizioni di salute.

## **Il cognato ha bisogno di un lavoro?**

Uno dei problemi più comuni nelle imprese a conduzione familiare è l'assunzione di parenti privi di ogni talento. In fondo cosa si può fare quando un parente stretto chiede insistentemente un lavoro? L'aspetto emotivo di queste situazioni è difficile da contrastare, ma è importante affrontarle con tutta l'obiettività possibile. Sarà difficile licenziare un parente quando si capirà che costa più denaro di quanto la sua presenza meriti.

La cosa più importante è riuscire a riconoscere la presenza o meno di talento. Supponiamo che un parente non abbia capacità di rilievo compatibili con l'impresa. Si può decidere di assegnargli un ruolo che gli permetta di fornire un contributo nonostante le sue lacune e, al tempo stesso, di non disturbare troppo l'operato del resto del personale.

Infatti, la preoccupazione principale non deve essere il parente, ma il modo in cui questo può influenzare gli altri dipendenti. In qualche caso, un parente può demotivare l'ambiente con il suo modo di interagire con gli altri. Ad esempio, può oziare sul lavoro, evitare le attività meno piacevoli, può concedersi privilegi speciali e fare commenti inopportuni sugli altri parenti.

Se si ha a che fare con un parente di questo tipo, si può tentare di isolarlo in un ruolo che richieda contatti minimi con gli altri dipendenti, fuori dai centri decisionali dell'organizzazione. Ad esempio, lo si può assegnare a un ufficio vendite in un'altra città, a debita distanza dalla sede centrale dell'azienda, dove sarà sotto il diretto controllo di un uomo di fiducia. Un'altra alternativa consiste nel cambiare il suo atteggiamento con un addestramento formale e informale.

La cosa più importante comunque è evitare che questo parente danneggi il rapporto tra il responsabile operativo e gli altri membri dello staff. Gli altri dipendenti, infatti, rispetteranno più facilmente un manager che sa tenere in riga anche i parenti.

In effetti, talvolta possono capitare strane cose. Può persino succedere che un parente privo di talento si trasformi indirettamente in un'importante risorsa aziendale per il responsabile operativo che lo deve dirigere.



## **Il turnover dei dipendenti estranei alla famiglia è elevato?**

Alcune aziende a conduzione familiare sono afflitte da un turnover troppo elevato dei funzionari estranei alla famiglia.

In altri casi, i migliori elementi dell'organico se ne vanno perché la loro crescita professionale è bloccata dai vari familiari che vengono regolarmente favoriti per i ruoli più importanti.

Un colloquio di congedo può essere uno strumento efficace per scoprire le cause di questo tipo di turnover. Un dipendente di spicco che decide di andarsene può essere particolarmente propenso a raccontare il vero motivo della sua scelta o, almeno, a fornire qualche indizio utile per ricostruire le cause.

Una volta a conoscenza dei fatti, il responsabile operativo si può trovare nella condizione di doversi confrontare con il parente accusato dello spiacevole episodio. Il risultato di questo tipo di confronto è imprevedibile. Raramente qualcuno può avere la forza di licenziare un parente stretto o di rimproverarlo duramente. Un modo per risolvere una questione tanto spinosa può essere l'avviamento di un'attività non concorrenziale posta nelle mani del parente problematico, sempre ammesso che questo sia dotato delle necessarie capacità gestionali per garantirne il successo. Un altro modo può essere il suo "esilio" in una sede distaccata o la sua collocazione in un'altra azienda.

## **Chi più spende meno spende?**

Spesso un responsabile operativo si trova nella situazione di poter investire opportunamente del denaro a vantaggio dell'efficienza, salvo poi essere ostacolato dai membri della famiglia che in quell'investimento vedono null'altro che una spesa. L'unica realtà che questi familiari riescono a considerare è che ogni spesa, ad esempio per l'acquisto di apparecchiature più efficienti, rappresenta una detrazione dai loro dividendi di fine anno.

Un modo per far capire a costoro che "bisogna investire denaro per guadagnare altro denaro" è giustificare le spese ricorrendo a dati e cifre raccolti da dipendenti estranei alla famiglia. Si deve spiegare la questione nel modo più concreto possibile a tutti i membri contrari; ad esempio, si può fare presente che "spendendo del denaro per acquistare questo macchinario, sarà possibile aumentare i profitti e rientrare delle spese nel giro di quattro anni".

Se i parenti contrari non considerano attendibili tali previsioni, si può ricorrere a dei consulenti esterni. Talvolta i parenti sono più propensi a fidarsi del giudizio di un



consulente esterno, bancario, contabile o legale che sia, piuttosto che del responsabile operativo stesso. Ad ogni modo, è bene stare alla larga dai consulenti esterni con legami personali con altri membri della famiglia.

Anche i consulenti a pagamento possono essere importanti quando si deve dimostrare l'utilità di una spesa. Questo tipo di supporto è particolarmente prezioso nel caso di progetti specialistici che richiedono ricerche più approfondite di quanto il responsabile operativo o gli abituali consulenti abbiano modo di fare.

## **Lo status quo blocca la crescita**

Quando alcuni dei parenti nell'impresa a conduzione familiare diventano più maturi, tendono a sviluppare un atteggiamento di difesa nei confronti dello status quo. Semplicemente non vogliono che le cose cambino ed evitano ogni fattore di rischio. Con un tale atteggiamento spesso si produce un vero blocco della crescita dell'impresa.

La soluzione per questo problema consiste nel favorire il graduale allontanamento di questi membri dai centri operativi dell'impresa. Un modo per riuscirci è la riduzione della loro influenza sulle decisioni di natura gestionale. Ad esempio, si può proporre ai parenti troppo affezionati allo status quo la conversione delle loro azioni in azioni privilegiate; in alternativa, possono essere invogliati a vendere le loro azioni ai parenti più giovani.

Si può anche valutare la possibilità di un ritiro graduale dall'attività aziendale. I compensi possono essere ridotti di anno in anno, proporzionalmente alle funzioni operative abbandonate. Ricorrendo a un'opportuna consulenza legale, è anche possibile ricapitalizzare una piccola società per azioni. Nel caso in cui l'azienda sia invece una società di persone, si potrebbe riscrivere il suo statuto.

Un simile provvedimento può tenere conto della crescita dell'impresa fino al momento della definizione del nuovo statuto e può permettere ai membri che si ritirano di ottenere esattamente quanto gli spetta. Al tempo stesso, il responsabile operativo e i parenti ancora attivi possono rinnovare i loro sforzi in favore della crescita dell'impresa.

## **Come si divide la torta?**

Anche pagare i singoli parenti e dividere i profitti equamente possono essere questioni piuttosto complicate. Molti credono di essere sottopagati, ma cosa si può fare quando serpeggiano commenti del tipo:

- "Lo zio ozia tutto il giorno e prende più di me."
- "La zia se ne va in Europa grazie ai frutti di quanto suo marito ha investito nell'impresa prima della sua morte, dieci anni fa."
- "Tuo fratello è un perditempo, ma guadagna più di te."

Come si possono risolvere questi conflitti? Non è possibile risolverli del tutto, ma se l'impresa è una piccola società per azioni, si possono ottenere risultati soddisfacenti con



i dividendi azionari. Ricapitalizzando l'azienda, alcuni azionisti possono ricevere azioni privilegiate insieme ai dividendi.

La cosa migliore è che i compensi siano allineati con quelli comunemente pagati nell'area in cui opera l'impresa. Una volta definiti i salari medi locali per le varie mansioni gestionali, si possono utilizzare questi valori come riferimento per stabilire i compensi per i dipendenti appartenenti alla famiglia e non. Quando si lega il compenso esclusivamente al ruolo ricoperto, si può dimostrare ai parenti scontenti che il loro ruolo ha un determinato valore in tutto il settore.

I benefit supplementari possono essere un ulteriore strumento per la divisione equa dei profitti tra i membri della famiglia. I benefit, quali i piani di partecipazione agli utili differita, i piani pensionistici, i programmi assicurativi e i programmi di acquisto di azioni, permettono di placare efficacemente gli animi dei membri scontenti e, al tempo stesso, li aiutano a costruire il loro patrimonio personale.

La modalità di divisione della torta è di vitale importanza per la crescita di una piccola impresa. I profitti sono il carburante per l'espansione e i finanziatori danno molta importanza a come questi vengono sfruttati. Quale banca concederebbe a un'azienda un finanziamento sostanzioso se tutti gli utili generati vengono prelevati dai parenti?

### **Dove si può cercare un finanziamento?**

Un altro problema di primaria importanza nella gestione di un'impresa a conduzione familiare è rappresentato dal reperimento dei capitali necessari per finanziare la crescita. In generale, se l'azienda produce utili, si possono ottenere finanziamenti bancari; ma quando la crescita è considerevole, spesso l'impresa diventa troppo esigente per le disponibilità della banca locale. Quando si prospetta un'espansione imminente, è bene che il parente con responsabilità gestionali la pianifichi per tempo. Si devono prendere in considerazione varie tecniche di finanziamento pianificato che possono essere una combinazione dei seguenti elementi:

- richiedere un mutuo con ipoteca sulla sede aziendale;
- chiedere ai fornitori di prorogare il credito sugli acquisti;
- factoring dei crediti aziendali e finanziamento sulle scorte a magazzino;
- prestiti obbligazionari dagli amici;
- prestito del valore di rimborso delle polizze assicurative sulla vita dei parenti;
- finanziamento a lungo termine con una compagnia assicurativa.

Se l'impresa è una piccola società per azioni, si possono adottare anche le seguenti tecniche:

- vendere una parte delle azioni a un'altra azienda in cambio di liquidità; in caso di fusione, si può sfruttare il credito dell'azienda più grande;
- contattare una banca d'investimento regionale che può trovare privatamente un finanziatore, sfruttando parte delle azioni dell'azienda come garanzia;



- contattare una banca d'investimento nazionale che sia intenzionata a sottoscrivere una parte delle azioni dell'azienda.

Un efficace controllo del budget è fondamentale quando si cercano fondi per finanziare la crescita. Tale forma di controllo permette infatti al parente responsabile della gestione di determinare le effettive esigenze aziendali. Inoltre, i finanziatori considerano questo tipo di controllo una prova della validità gestionale dell'azienda.

## Scambio di informazioni

Fortunatamente, il responsabile operativo di un'impresa a conduzione familiare è quasi sempre in buona compagnia. Nella sua stessa zona ci sono senz'altro persone impegnate nella gestione di piccole aziende a conduzione familiare, che possono essere una fonte preziosa di informazioni e aiuto.

È bene che il parente con responsabilità gestionali cerchi e coltivi rapporti con i suoi pari. Si possono scambiare idee e scoprire come gli altri hanno risolto i problemi relativi ai loro parenti.

In una piccola società per azioni le idee possono essere stimolate dalla presenza di estranei nel consiglio di amministrazione, cioè direttori che non siano parenti e che provengano da altri tipi di impresa.

Anche le associazioni professionali nazionali sono una buona fonte di informazioni e di aiuto. Grazie a loro, il parente con responsabilità gestionali può imparare dagli altri, senza vincoli di concorrenza.

Il Canada-Ontario Business Service Centre (Centro servizi alle imprese del Canada-Ontario) (COBSC/CSECO) offre informazioni sulle attività imprenditoriali, nelle due lingue ufficiali del Canada, inglese e francese. Alcuni dei nostri documenti più importanti sono stati tradotti anche in altre lingue, per agevolarne la più ampia comprensione. Se desiderate ulteriori informazioni di natura imprenditoriale, potete chiamare il numero 1-888-576-4444 per parlare con un funzionario di COBSC/CSECO.