

Indagine sulla prossima generazione di responsabili dell'impresa di famiglia / Ottobre 2016

Fiducia, abilità, preparazione: le aspettative delle prossime generazioni riguardo se stesse^{p1} / Rivoluzione o evoluzione? le aspettative delle prossime generazioni in merito alla propria impresa^{p10} / Da una prospettiva interna: le aspettative delle prossime generazioni sul mondo in generale^{p22} / Da una prospettiva esterna: in che modo le aspettative del mondo sulle imprese stanno cambiando^{p28} / Vista d'insieme: le aspettative della generazione attuale^{p32} / Uno sguardo al futuro^{p36}

Grandi aspettative

La prossima generazione di leader dell'impresa di famiglia



L'88% dei responsabili dell'impresa di famiglia appartenenti alla successiva generazione desidera lasciare la propria impronta e fare qualcosa di speciale con l'impresa

Il 52% dei responsabili dell'impresa di famiglia appartenenti alla successiva generazione ha il timore che dovranno spendere tempo per gestire la politica familiare

268 interviste con membri delle nuove generazioni di responsabili dell'impresa di famiglia in 31 Paesi

Next generation 2016

I “figli del passato” (ovvero della generazione senior delle famiglie imprenditoriali) devono diventare “padri del futuro”, assumendo la responsabilità di guidare le imprese di famiglia. Devono farlo nell’ambito del “passaggio generazionale”, se la famiglia sceglie consapevolmente di voler rimanere in affari, e devono farlo nei limiti di ciascun ruolo (proprietario, amministratore o anche manager) che ogni membro della famiglia di volta in volta ricopre, evitando di fare o di generare confusione. Devono farlo spesso gradualmente, lungo una compresenza non sempre facile con propri familiari, siano essi i genitori o altri, e con interlocutori terzi rispetto alla famiglia. Devono farlo sempre fronteggiando **Grandi Aspettative**, da parte di molteplici interlocutori interni ed esterni rispetto alla famiglia e all’impresa di famiglia. Devono farlo, infine, per costruire da subito il futuro dell’impresa. Nel solco della tradizione (i valori della famiglia, i punti di forza dell’impresa), ma anche di fronte alle sfide e alle opportunità dell’innovazione e alla luce delle crescenti incertezze del contesto in cui oggi si opera.

Una storia spesso di successo alle spalle e **Grandi Aspettative** di fronte. Una posizione forse invidiabile, ma certo meritevole di approfondimenti. Questo è il motivo per il quale nuovamente quest’anno, dopo l’edizione inaugurale del 2014, abbiamo svolto l’indagine sulle nuove generazioni di leader delle imprese di famiglia. Abbiamo chiesto loro quali fossero le proprie ambizioni personali, i loro piani per il futuro della loro impresa, e le difficoltà specifiche incontrate per il fatto di essere “il figlio/la figlia del capo”.

Due anni fa sono chiaramente emersi i tre principali *gap* che ogni membro della nuova generazione di famiglie imprenditoriali deve affrontare per essere all’altezza delle **Grandi Aspettative** che si trova di fronte: il *gap generazionale* tra la propria esperienza e quella dei propri genitori; il *gap di credibilità* che i membri della nuova generazione hanno rispetto ai loro predecessori; il *gap comunicativo*, che può sorgere sia all’interno dell’impresa che all’interno della famiglia. Il successo dei membri della nuova generazione, abbiamo concluso, si fonda su tre pilastri, 3 “S”: “Skill” (competenze), “Scala” e “Successione”. A due anni di distanza, abbiamo riscontrato importanti segnali di miglioramento: la fiducia dei giovani è aumentata, i loro orizzonti si sono ampliati, la loro preparazione per ricoprire posizioni di elevata responsabilità è migliorata. Al contempo, però, alcune questioni sono diventate più impegnative, sia all’interno dell’azienda sia nel più ampio panorama imprenditoriale, e concorrono a rendere i temi del successo dell’impresa e della successione alla sua guida sempre più delicati.

Aspettative di successo e aspettative sulla successione. Quali sono le aspettative che i membri della nuova generazione nutrono per se stessi e per la loro impresa? Come ritengono che si evolveranno le tendenze globali? E qual è il punto di vista della generazione attualmente alla guida della famiglia e dell’impresa? Quali sono le loro aspettative? Qualora non vi fosse una chiara comprensione delle significative responsabilità cui assolvere nell’iter della successione, delle reciproche **Grandi Aspettative** e di come i membri della nuova generazione possano prepararsi e attrezzarsi per i propri ruoli futuri, il futuro, il successo e la sostenibilità dell’impresa potrebbero essere messi a serio rischio.

Quest’anno abbiamo riscontrato un quarto pilastro (una quarta “S”, dopo Skill, Scala e Successione) sul quale si fonda il successo dei membri della nuova generazione, legato alle attese di un ulteriore e articolato gruppo di interlocutori: le **Grandi Aspettative** degli Stakeholder. Nessuna impresa e nessun imprenditore può essere un’isola: un fattore che certamente sarà fondamentale per la prossima generazione e per il suo successo nel processo di adattamento al contesto economico di oggi e di domani è rappresentato dalle aspettative degli Stakeholder. In tutte le aziende registriamo una crescente rilevanza strategica degli stakeholder per determinare il successo dell’impresa, in qualsiasi settore stia operando.

Alla luce di quanto sopra, abbiamo deciso che il tema delle **Grandi Aspettative** dovesse essere l’argomento di questo nostro rapporto. Assieme ai risultati dell’indagine, abbiamo raccolto e presentiamo di seguito ricchi approfondimenti nell’ambito di interviste dettagliate a membri delle prossime generazioni di leader di famiglie imprenditoriali e di imprese familiari in tutto il mondo. Ci auguriamo che la lettura di questo rapporto e, se opportuno, il confronto con i nostri colleghi più esperti possa fornire stimoli utili ai protagonisti dell’attuale e della prossima generazione delle famiglie imprenditoriali per realizzare le proprie ambizioni e tramutare le **Grandi Aspettative** in altrettanto grandi e duraturi successi.

Federico Mussi
Partner | Middle Market Leader

Giorgio Elefante
Associate Partner | PwC Family Business Advisory Leader



Contenuti

- 1** Fiducia, abilità, preparazione:
le aspettative delle prossime generazioni riguardo se stesse
-
- 10** Rivoluzione o evoluzione?
Le aspettative delle prossime generazioni sulla loro impresa
-
- 22** Da una prospettiva interna:
le aspettative delle prossime generazioni sul mondo in generale
-
- 28** Da una prospettiva esterna:
in che modo le aspettative del mondo sulle imprese stanno cambiando
-
- 32** Vista d'insieme:
le aspettative della generazione attuale
-
- 36** Uno sguardo al futuro
-

La prossima generazione di responsabili dell'impresa di famiglia

Svolgiamo un'Indagine sulle imprese di famiglia a livello internazionale da oltre un decennio e nel 2014 abbiamo aggiunto il nostro primo sondaggio sui futuri responsabili. Abbiamo chiesto loro quali fossero le proprie ambizioni personali, i loro piani per il futuro della loro impresa, e le difficoltà specifiche per il fatto di essere il "figlio del capo." Questa indagine¹ ha identificato i tre principali gap che la prossima generazione deve affrontare: il gap generazionale tra la propria esperienza e quella dei rispettivi genitori; la mancanza di credibilità, che devono superare per potersi affermare; e il gap comunicativo, che può sorgere sia all'interno dell'impresa, sia all'interno della famiglia.

Due anni dopo, come si delinea il quadro? Certamente è cambiato, e in generale per il meglio. La fiducia dei membri delle prossime generazioni è aumentata, i loro orizzonti si sono ampliati, e la loro preparazione per le posizioni di responsabilità è migliorata. Tuttavia alcune questioni sono altresì più impegnative, sia all'interno dell'azienda, sia nel più ampio panorama imprenditoriale. Gran parte di questo è riconducibile al tema centrale delle aspettative: quali sono le aspettative che i membri della prossima generazione nutrono per se stessi e la loro impresa? Come ritengono che si evolveranno le tendenze globali?

E inoltre il punto di vista della generazione attuale deve essere preso in considerazione, soprattutto in relazione al problema sempre delicato della successione. Sia l'attuale sia la prossima generazione hanno una responsabilità significativa cui assolvere nell'iter della successione. E qualora non vi fosse una chiara comprensione circa le reciproche aspettative e su come la prossima generazione possa prepararsi e attrezzarsi per il proprio ruolo futuro, il futuro successo e la sostenibilità dell'impresa potrebbero essere messi a rischio.

In alcuni studi precedenti abbiamo parlato dei fattori critici di successo per le imprese familiari: le 3 "S": competenze (skills), scala e successione. Questi sono fattori importanti per il successo della prossima generazione, ma sono altrettanto importanti per la generazione attuale. Riteniamo che vi sia oggi un quarto fattore da aggiungere, un fattore che sarà fondamentale per la prossima generazione nel suo processo di adattamento al contesto economico di oggi – gli stakeholder. In tutte le aziende registriamo una crescente importanza degli stakeholder nel determinare il successo dell'impresa.

Il tema delle aspettative sarà il nostro obiettivo in questo rapporto. Al pari dei risultati dell'indagine, abbiamo raccolto ricchi approfondimenti nel corso di interviste dettagliate con membri delle prossime generazioni di responsabili in tutto il mondo, e il contributo dei nostri esperti professionisti, che ci auguriamo possa aiutare i protagonisti della prossima generazione a realizzare le proprie ambizioni e tramutare in realtà le proprie "grandi aspettative."

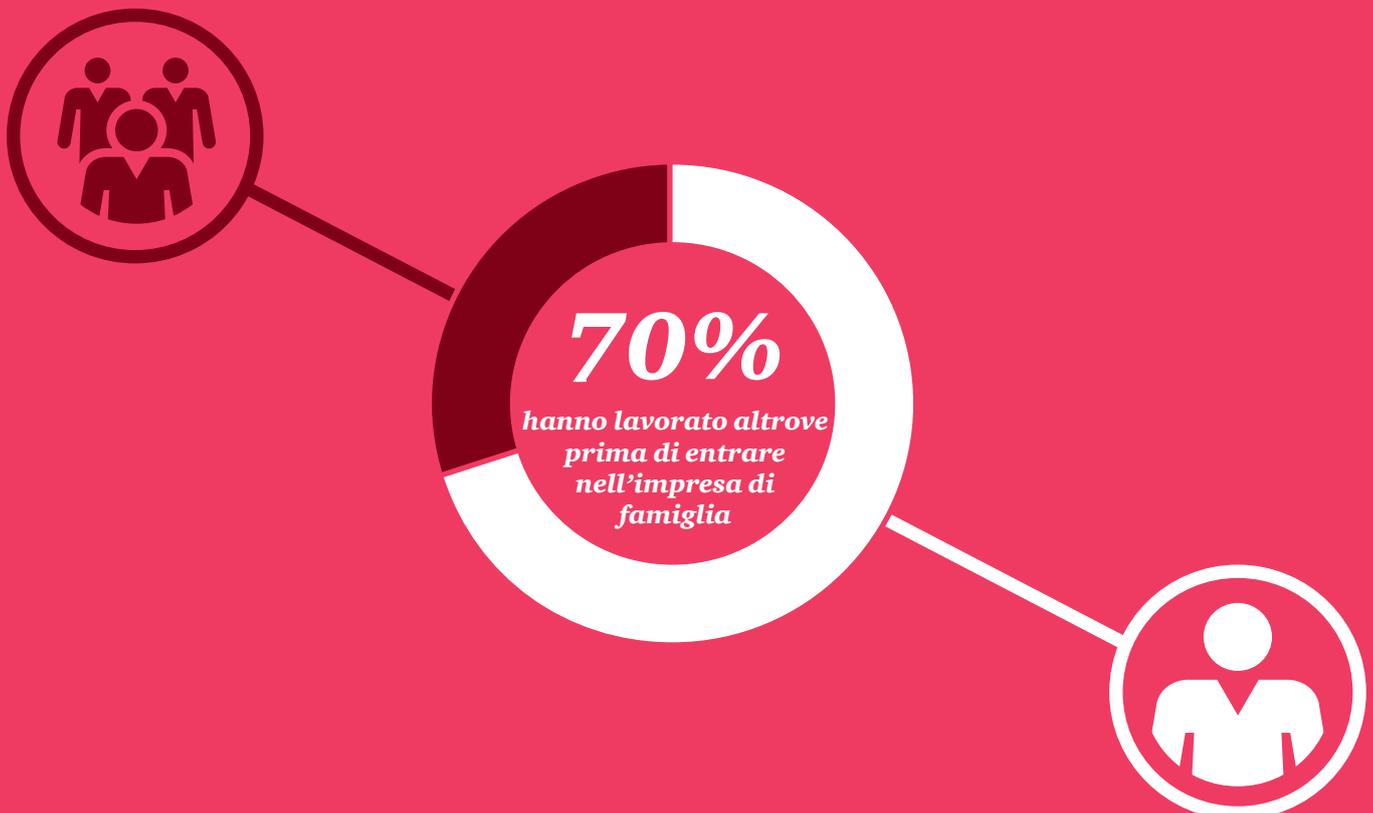
Fiducia, abilità, preparazione: le aspettative delle prossime generazioni per se stesse

Nello svolgimento della nostra indagine, abbiamo intervistato più di 250 esponenti della prossima generazione di responsabili in tutto il mondo, da quelli che hanno appena iniziato come tirocinanti nell'impresa di famiglia, a quelli che hanno responsabilità a livello di CdA e più di un decennio di esperienza professionale alle spalle. Poco meno della metà degli intervistati aveva sempre avuto in programma di lavorare per l'impresa di famiglia, e questa cifra non è cambiata rispetto all'ultima indagine. Ciò che è cambiato, tuttavia, è il modo in cui si preparano in vista di una simile evenienza.

Nella nostra indagine del 2014 abbiamo discusso approfonditamente sul valore di lavorare al di fuori dell'azienda di famiglia, sia per acquisire esperienza utile sia per colmare il gap di credibilità, ed è interessante osservare che il 70% dei membri della prossima generazione che abbiamo intervistato quest'anno ha fatto tale esperienza, ad un certo punto, prima di entrare nell'azienda di famiglia. In molti casi ciò viene incoraggiato dai genitori nel quadro di un piano di sviluppo strutturato – il 43% degli intervistati che ha lavorato per un'altra società prima di entrare nell'impresa di famiglia l'ha fatto con questo obiettivo in mente.

Come ha affermato Paul Hennessy, Responsabile dei servizi per l'impresa di famiglia di PwC in Irlanda, "Lavorare in un'altra azienda può offrire ai membri delle prossime generazioni una preziosa esperienza, e può anche aiutare a sviluppare ciò che spesso chiamiamo una "obiettività non familiare" – in altre parole, una visione più obiettiva delle sfide che la propria azienda di famiglia si trova ad affrontare, il che è davvero difficile da conseguire per coloro che sono stati in attività da molto tempo."

Cosa fanno subito prima di entrare nell'impresa di famiglia i membri della prossima generazione

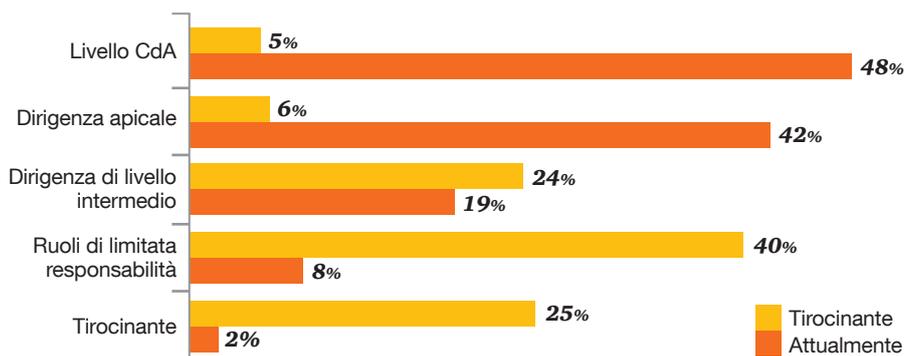


“In quanto membro della famiglia, a volte è possibile mancare di obiettività, e il rischio è quindi che ci si lascia guidare troppo dal cuore e non abbastanza dalla testa. Occorre essere analitici, e occorre essere obiettivi, in modo da fare i giusti investimenti e assumere le corrette decisioni per l'azienda, non solo per la famiglia.”

Pilar Martínez-Cosentino

Vice Direttore Generale, Gruppo Cosentino, Spagna

La maggior parte dei membri della prossima generazione inizia in posizioni di limitata responsabilità, ma successivamente si fa strada fino a un livello di responsabilità apicale nel corso del tempo



Domanda: Quale delle seguenti definizioni descrive meglio il livello di attività quando hai iniziato a lavorare per l'impresa a tempo pieno?

Base: 268 esponenti della prossima generazione

Ciò li porta a richiedere un percorso di carriera definito molto più chiaramente in una fase molto più anticipata. Questa esigenza di chiarezza è un problema reale e, forse, si manifesta nel fatto che un minor numero di esponenti della prossima generazione sente di avere un chiaro percorso di carriera nell'indagine di quest'anno rispetto al 2014 (44% rispetto al 50%). Ma è impossibile sottovalutare quanto ciò possa essere importante. Christian Weber, CEO di Karlsberg Brauerei, una società di produzione della birra con sede in Germania giunta alla quinta generazione imprenditoriale, è un grande esempio: ha assunto un approccio molto sofisticato e metodico alla pianificazione della carriera, redigendo la propria proposta di sviluppo personale da presentare a suo padre, e tale preparazione meticolosa ha davvero dato i suoi frutti. È possibile

leggere la storia completa di Christian a pagina 7. Dal nostro lavoro con gli esponenti delle prossime generazioni, siamo anche a conoscenza del fatto che un numero crescente svolge un breve periodo di tirocinio nell'impresa di famiglia, di solito subito dopo l'università, seguito da un periodo di lavoro più lungo altrove, per poi tornare nell'impresa di famiglia. Come osserva Jonathan Flack, Co-responsabile per l'impresa di famiglia negli USA di PwC, “Questo può dare ai membri della prossima generazione il meglio dei due mondi: ottengono una comprensione di ciò che significherà in pratica lavorare per l'impresa di famiglia, a partire dalla sua cultura e dall'ambiente in cui opera, alle strategie e ai problemi che si trova ad affrontare. Possono quindi utilizzare tali conoscenze per essere certi di maturare il giusto tipo di esperienza in un altro ruolo

altrove, e sviluppare le competenze specifiche di cui l'azienda di famiglia ha davvero bisogno.” Questa è un'altra tendenza che stiamo osservando nel nostro lavoro con le imprese di famiglia. Molte persone di talento della prossima generazione stanno diventando sempre più selettive circa il ruolo che assumono, e ciò concretizza il primo dei quattro fattori critici di successo – le competenze (Skills). Vogliono un lavoro che soddisfi le loro competenze, e dove possono eccellere. Non vogliono assumere un ruolo (finanche una responsabilità apicale) semplicemente per “fare numero”, soprattutto se è in un'area dove sanno che qualcun altro farebbe un lavoro migliore. In altre parole, hanno una comprensione più profonda e più particolareggiata di cosa significherà condurre l'azienda di famiglia nei prossimi anni, e si stanno chiedendo se ciò che hanno da offrire potrebbe aiutare a far progredire l'azienda.

La storia di Christian riflette anche un'altra tendenza che stiamo osservando: una maggiore accettazione del valore della pianificazione della carriera da parte di alcuni membri della generazione corrente. Paul Hennessy, Responsabile dei servizi per l'impresa di famiglia di PwC in Irlanda, ha certamente compreso questo: “Probabilmente le aspettative nei confronti degli esponenti dell'attuale generazione erano che se la “cavassero” quando sono entrati in azienda, ma molti di loro vogliono qualcosa di più strutturato e di supporto per i loro figli.”



Le quattro “P”: le persone, il pianeta, i profitti - e la passione

Arjan Stephens è stato nominato uno dei “Top 40 sotto i 40” tra gli imprenditori di Vancouver nel 2012. È la seconda generazione di membri della società di alimenti biologici Nature’s Path, un’impresa che egli dice è stata “fondata su una speranza e un sogno e un prestito di \$1.500”, e che è ancora guidata da quegli stessi valori 30 anni più tardi, ora con un fatturato di più di \$300 milioni annui e vendite in oltre 50 Paesi.

“Vogliamo che Nature’s Path sia un’impresa sostenibile in tutti i sensi – sia finanziario che ambientale. La visione dei miei genitori è sempre stata di lasciare la terra meglio di come l’hanno trovata, ed è per questo che abbiamo ancora del lavoro da svolgere sotto un triplice profilo: persone, pianeta e profitto.” C’è anche un’altra “p”, la passione. “I miei genitori avevano l’enorme passione di rendere il cibo biologico accessibile a tutti. Mi ricordo che, mentre crescevo, li ho visti impegnarsi per far decollare l’attività, andavo con loro alle fiere di settore, e li aiutavo svolgendo compiti davvero semplici come attaccare le etichette sulle scatole.”

Ma Arjan agli inizi non aveva alcuna intenzione di seguire i suoi genitori nell’azienda. Dopo una laurea in storia, Arjan stava valutando la possibilità di seguire dei master quando una conversazione con il suo mentore si è rivelata illuminante: “Mi ha detto, “I tuoi genitori stanno facendo grandi cose con l’azienda, e non stanno facendo tutto questo solo per venderla al miglior offerente. Preferirebbero di gran lunga coinvolgere la loro famiglia: perché non provi?” Così ho fatto. Ho iniziato nelle attività operative, quindi nella gestione del prodotto, e a un certo momento della mia esperienza ho scoperto di avere la stessa passione per l’azienda che avevano i miei genitori. Ho potuto vedere come ciò che stavamo facendo si traduceva in un futuro migliore per le persone e per l’ambiente, e davvero volevo essere parte di tutto ciò.” Dopo un MBA a Chicago, Arjan è tornato in azienda a tempo pieno, e ha iniziato il suo primo progetto autonomo: la creazione di un nuovo stabilimento a Mississauga,

Ontario. “Dovevamo sviluppare quest’impianto in sei mesi, e avevamo un budget inferiore a \$ 1 milione, ma ho appurato che se si dispone di un team competente e dedicato capace di raccogliere una sfida si possono davvero ottenere i risultati. Da allora ho lavorato sulla nostra attività di esportazioni verso il Regno Unito, e quindi sulle vendite, l’innovazione, e il nostro piano strategico.”

Tale piano è stato sviluppato durante la recessione economica. È stato un momento difficile per l’impresa, perché i consumatori spendevano meno sui prodotti alimentari di qualità e allo stesso tempo il prezzo delle materie prime biologiche stava crescendo. “Ma poiché siamo un’impresa di famiglia abbiamo potuto assumere una visione maggiormente a lungo termine e rimanere fedeli ai nostri valori. In pratica ci siamo detti: guardate, noi crediamo nei prodotti organici, a prescindere da tutto il resto. E proprio per questo i consumatori sanno che il nostro marchio è autentico, che difendiamo ciò in cui crediamo. Questo ci ha resi pronti per il nuovo piano strategico e la successiva fase di crescita, e in effetti abbiamo praticamente raddoppiato il nostro giro d’affari negli ultimi cinque o sei anni.”

Da allora Nature’s Path si è esteso al di là della sua tradizionale categoria di prodotti per la colazione con l’acquisizione di Que Pasa Mexican Foods. “Questo è stato un cambiamento significativo di direzione, ed è stata una sfida integrare tale azienda nella nostra attività, adeguare ciascuno alla nuova realtà e comunicare efficacemente tutto questo. Questo è parte della sfida ben più grande di rafforzare i propri valori mentre si cresce. Come rimanere agili e conservare lo spirito imprenditoriale e pionieristico. Quando, ad esempio, si cresce da \$10 milioni a \$100 milioni probabilmente si conoscono tutti i membri del team e si ha la stessa atmosfera familiare. Ma quando si arriva a \$300 milioni, improvvisamente hai 600 dipendenti, alcuni dei quali a 4.000 miglia di distanza. Com’è possibile garantire che la cultura sul lavoro sia ancora quella desiderata?”

Quindi quali sono i prossimi passi per Nature’s Path, e in che modo la rivoluzione digitale influisce sul relativo modello di business? “Il punto saliente su questo aspetto del digitale è che non ci si può permettere di dormire sugli allori, perché prima o poi qualcuno si presenterà con un’idea e improvvisamente tutto il mercato sarà cambiato. Gli alimenti biologici sono stati già una volta il volano della trasformazione, quindi so cosa significa. Un aspetto che stiamo studiando è la personalizzazione. Lego lo ha fatto, e così anche Nike, consentendo ai consumatori di creare le proprie versioni personalizzate dei loro prodotti on-line. In teoria potremmo fare anche questo, come ad esempio, mix personalizzati di cereali. Ma al momento i conti non tornano. Costerebbe troppo per essere una scelta competitiva per le persone. Siamo innovativi anche sotto altri aspetti. Mi piacerebbe molto adattare il nostro modello di business avviando un incubatore per altri imprenditori con valori simili ai nostri, che opererebbero a fianco della nostra attività principale. Potremmo guidarli come loro mentori, e offrire loro un finanziamento per iniziare, e se hanno successo potremmo acquisirli o integrarli in altro modo. Questo mi interessa molto.”

“Ho una buona conoscenza “tecnica” nella finanza, nel commercio e nel diritto ma probabilmente mi necessitano maggiori competenze relazionali per ottenere di più.”

Jakub Dzik

Membro del Consiglio di amministrazione, Gruppo Impel, Polonia

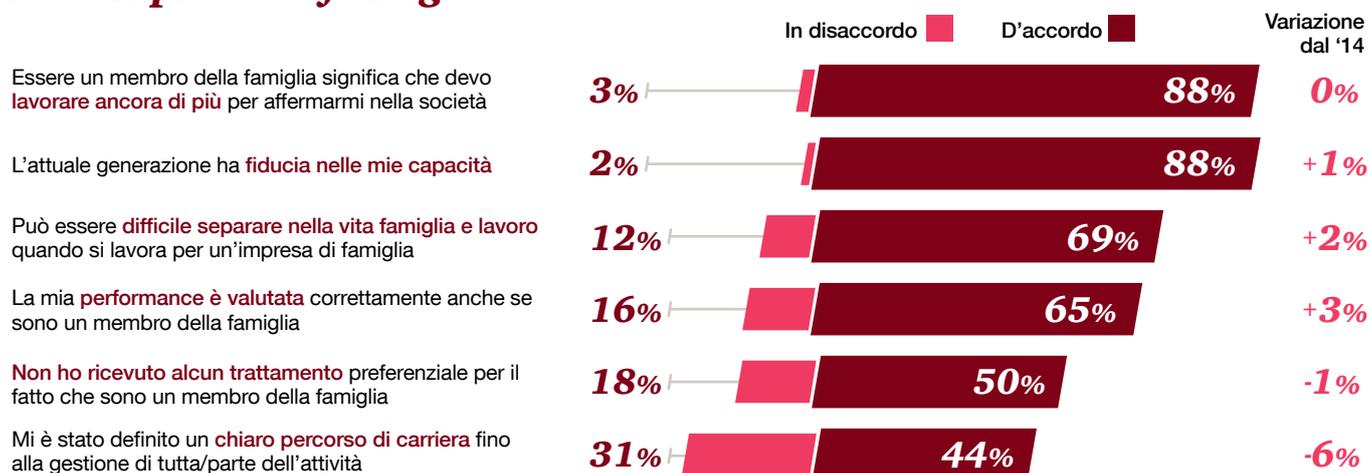
Un'altra tendenza importante è l'aumento del numero dei membri della prossima generazione che partecipano alle riunioni del CdA prima di ottenere formalmente il proprio posto in Consiglio: l'80% dei nostri intervistati partecipano alle riunioni del Consiglio e molti lo fanno per “osservare e ascoltare”, in modo da maturare una miglior comprensione non solo dei problemi della società, ma di come lavorano i CdA, e della governance nella pratica. Ciò sarà particolarmente utile per coloro che ancora rivestono ruoli con livelli di responsabilità limitata. Lo sviluppo di relazioni è un altro modo molto utile per costruire la fiducia e sviluppare competenze personali e più relazionali: “Quando si tratta di pianificazione della carriera” afferma Clare Stirzaker, specialista della Governance di Famiglia nel Regno Unito di PwC, “vediamo che le famiglie vogliono

che i loro membri della prossima generazione capiscano meglio il mondo degli affari entrando a far parte di gruppi esterni. Comprendere i punti di vista degli altri e sviluppare una rete di relazioni tra omologhi può essere un modo davvero efficace per imparare e contribuire alla propria azienda di famiglia.”

Sotto altri profili, le sfide di appartenere alla prossima generazione non sono cambiate molto, e sono probabilmente sempre state una caratteristica di questo particolare modello di impresa.

Molti esponenti delle prossime generazioni sentono di dover lavorare di più rispetto alle altre persone per affermare se stessi; questo è un altro esempio del “gap di credibilità”, un gap che può effettivamente farsi più acuto man mano che gli stessi assumono crescenti responsabilità.

Come sono trattati i membri della prossima generazione nell'impresa di famiglia



Domanda: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in una scala da 1 a 5?

Base: 268 esponenti della prossima generazione



L'attribuzione di responsabilità alle donne: la chiave per conseguire un cambiamento positivo

Caroline Lubbers è un caso inusuale in quanto entrambi i suoi genitori erano imprenditori. Siderurgia da parte di padre, e settore alberghiero e dell'ospitalità da parte di sua madre. E sono entrambi che la ispirano nel mondo degli affari.

“Mia madre era l'unica figlia di una famiglia di sette persone, così lei era abituata ad un ambiente molto maschile, fin dalla sua infanzia. Ha una personalità molto forte, come molti altri miei parenti di sesso femminile, così la nostra famiglia non ha mai avuto un problema con la leadership femminile. È molto normale e naturale per le donne assumere responsabilità, e non ho mai avvertito che essere donna mi potrebbe ostacolare in qualsiasi modo, o mi impedirebbe di prendere le redini della stessa attività un giorno. Ma la leadership femminile è diversa dalla leadership maschile. Mia madre era solita raccontarmi di quando ha iniziato la sua attività, e come lei era l'unica donna tra tanti uomini. Le cose sono cambiate da allora, ma penso che le donne hanno ancora bisogno di trovare il proprio stile di leadership, e avere la fiducia di andare fino in fondo. Una delle cose che voglio fare, personalmente, è aiutare le donne motivandole a farlo, sia all'interno della nostra azienda, sia al di fuori. Nel quadro di tale processo risiede l'accettazione che è bene per gli uomini e per le donne avere obiettivi e priorità diversi nella vita. Non migliori, solo diversi.”

Caroline ha iniziato la propria carriera al di fuori dell'impresa di famiglia, scegliendo invece di fare

esperienza all'estero in un settore diverso, prima di tornare al settore della sua famiglia, lavorando per Hilton in Italia. Poi è diventata una responsabile del marketing della sua impresa di famiglia, l'Hotel Theatre Figi nella città olandese di Zeist, dove ora ha un ruolo nel CdA di famiglia, così come un'impresa propria attiva nel sociale. “Quando sono entrata nell'impresa di famiglia una delle mie più grandi sfide è stata quella di mantenere un rapporto professionale con la mia famiglia, e assicurarmi di tenere i problemi personali fuori dal nostro processo decisionale. Ma non è sempre facile: il bilanciamento della sfera personale e di quella professionale è difficile per me perché io sono appassionata, impegnata e ambiziosa, e mi piace ottenere risultati, ma sono anche un membro della famiglia, e ho un senso di responsabilità e di impegno nei loro confronti. Si tratta di impostare i giusti limiti.”

La tecnologia digitale sta trasformando il settore del tempo libero e dell'ospitalità: tutto è iniziato con la prenotazione on-line, poi c'era TripAdvisor, e ora, con l'avvento di AirBnB, l'intero modello di business sta cambiando. Caroline concorda sul fatto che “la sfida più grande che l'azienda si trova ad affrontare è di rimanere rilevanti. Sì, tutti parlano di AirBnB ma vi sono altre enormi opportunità, soprattutto nel modo in cui interagiamo direttamente con i nostri visitatori. I consumatori stanno cambiando il mercato, piuttosto che il contrario; in altre parole, il cambiamento è causato da ciò che le persone ci chiedono. Stiamo coinvolgendo i nostri membri di famiglia della generazione più giovane nella valutazione di questi aspetti per noi, in quanto loro sono “nativi digitali” e sono molto più vicini a questa nuova tecnologia rispetto ai miei zii.”

La tecnologia può cambiare il modo in cui l'Hotel Theater Figi raggiunge i suoi clienti, ma i suoi valori e i principi sono gli stessi di sempre. “Siamo fortunati in quanto possiamo assumere una prospettiva di lungo termine, e concentrarci sulla redditività della società nel lungo periodo. E allo stesso tempo, penso che ogni impresa di famiglia deve mirare a reinventarsi con ogni nuova generazione, mantenendo i valori fondamentali, ma adattando i prodotti o i servizi a ciò che desidera il mercato. Abbiamo inoltre una forte coscienza sociale come famiglia, e questo è ciò che mi ha ispirato a lavorare nel settore del cacao per contribuire a realizzare un sistema di produzione e una catena di fornitura più sostenibili. Fare questo su scala globale mi ha dimostrato ancora una volta come la leadership delle donne sia importante. Insieme con una ONG, sto creando una rete internazionale di donne che lavorano nel cacao e nel cioccolato. Perché l'attribuzione di responsabilità alle donne è, ed è sempre stato, il modo migliore per ottenere un reale cambiamento positivo.”

“Una delle maggiori sfide che ho affrontato è stata quella di guadagnarmi il rispetto delle altre persone. Molta gente potrebbe pensare “Tu sei qui solo perché tuo padre è il capo”, e sebbene questo potrebbe essere vero sotto il profilo dell’ottenimento iniziale del lavoro, una volta che hai assunto il tuo ruolo devi lavorare tre volte di più di chiunque altro, perché l’attenzione è sempre su di te. E le altre persone non valutano le ore che dedichiamo fuori dall’ufficio, non considerano il lavoro che svolgiamo nel fine settimana.”

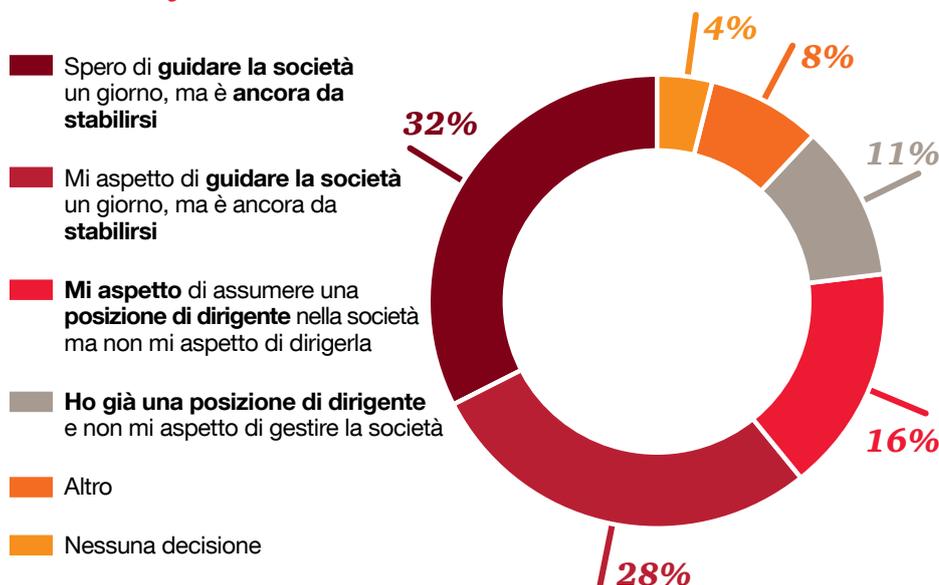
Gavin Symes

Direttore esecutivo, Credit Repair Australia

In molti casi non sono solo i dipendenti loro colleghi che gli esponenti della prossima generazione devono convincere, ma anche i membri più prossimi della loro famiglia e quelli della famiglia estesa. Questa tensione tra il livello personale e quello professionale è difficile, e lo stesso problema investe la dimensione della famiglia, così come gli stessi individui. Oltre il 90% degli esponenti della prossima generazione con cui abbiamo

parlato avrà o si aspetta di assumere un ruolo di governo dell’azienda in futuro, e molti stanno seguendo corsi per imparare ciò che la responsabilità professionale comporta. Ma non si tratta solo di governo d’impresa: gli esponenti della prossima generazione che sperano di gestire l’azienda in futuro sanno che avranno bisogno di professionalizzare anche il modo in cui la famiglia si governa, nel quadro di tale obiettivo.

Le aspettative delle prossime generazioni sul loro futuro ruolo in azienda



Domanda: Quale delle seguenti affermazioni descrive al meglio il tuo possibile ruolo futuro in azienda?
Base: 268 esponenti della prossima generazione

“Quando abbiamo cambiato uno dei sistemi della società è stata una strada in salita per la maggior parte del processo di cambiamento. Il modo in cui è stato gestito non è stato il modo in cui ritenevo che avrebbe dovuto essere gestito e alla fine è diventato evidente che in realtà avevo ragione. Non ho potuto esprimere come mi sentivo veramente in quell’occasione, in quanto la natura della società non mi permette di farlo.”

Età 30 anni

1ª generazione di responsabili dell’impresa di famiglia, Austria

“Sarà difficile dirigere i miei colleghi. Soprattutto coloro che sono qui da anni. Avranno bisogno di guardarmi in una luce diversa.”

Età 34 anni

3ª generazione di responsabili dell’impresa di famiglia, Brasile



Gestire la propria transizione: l'importanza della pianificazione

Karlsberg Brauerei è una società tedesca di successo che produce birra con 1.400 dipendenti e un fatturato annuo di circa € 400mln. Christian Weber è attualmente il CEO, ma c'è stato un momento in cui sembrava che le cose sarebbero potute andare molto diversamente.

Christian ha studiato nel Regno Unito, e ha iniziato la sua carriera presso importanti multinazionali come Nestlé e Heineken, dove le sue mansioni comprendevano periodi di lavoro all'estero. Era disponibile a ritornare a lavorare nell'azienda di famiglia, ma ugualmente aperto ad altre possibilità. Poi, nel 2009, tutto è cambiato. Una grande trasformazione di Karlsberg l'ha resa di nuovo un'impresa di famiglia "pura" sciogliendo una joint-venture e una partecipazione incrociata. "Improvvisamente, una carriera in Karlsberg sembrava molto più attraente, e ho cominciato ad avere discussioni con mio padre su come avrebbe potuto svilupparsi."

Il risultato è stato un documento di due pagine in cui Christian ha esposto i suoi piani in dettaglio, spiegando le ragioni per cui ha pensato che sarebbe stato meglio se fosse subentrato come successore in un ruolo con una responsabilità generale, piuttosto che occuparsi di un solo ramo. Il padre ha accettato, e nel corso dei mesi successivi Christian si è affermato in azienda, e suo padre a poco a poco ha assunto un ruolo meno attivo. "Ho lavorato sodo per imparare il mestiere, e stabilire relazioni produttive all'interno della società. La nostra filosofia in Karlsberg è di "dirigere attraverso la condivisione della responsabilità", e mi sono riproposto di non intralciare l'operato dei manager esperti. È stato anche un buon momento per subentrare, in quanto stavamo

introducendo molti cambiamenti operativi dopo la trasformazione, così tutti erano ricettivi rispetto alle nuove idee e ai nuovi modi di fare le cose. Nel giro di un anno mio padre era molto meno presente in ufficio, il che era un buon modo di segnalare alle persone che dovevano rivolgersi a me riguardo al processo decisionale quotidiano."

Il padre di Christian ha comunque ancora una forte presenza in azienda: "Lui è il mio interlocutore più affidabile e più apprezzato, e posso parlare con lui di tutto, dalla strategia ai problemi delle risorse umane. Così egli ha ancora una grande influenza sulla società, ma indirettamente, piuttosto che attraverso una gestione in prima persona." La famiglia nel suo insieme ha altresì un'importante influenza indiretta. Vi sono quattro membri della famiglia nel CdA di sette persone, e 25 azionisti della famiglia. "Quando teniamo le nostre assemblee degli azionisti, le famiglie, i ragazzi, e la prossima generazione... sono tutti presenti. Il CdA li aggiorna su quello che sta accadendo nella società, fornendo informazioni e spiegando il contesto, e lasciando quindi spazio per la discussione. Meccanismi di governance come questo sono un'ancora importante per le imprese di famiglia."

L'arrivo di Christian ha anche coinciso con cambiamenti nel settore della birra che hanno portato a una modifica dello stile di gestione della società: "In passato, chi era il più veloce vinceva. Prendere decisioni rapidamente e attuarle in fretta era la chiave del successo. Oggi chiunque può essere veloce, ma il vero elemento di differenziazione consiste nelle buone idee. Il mio lavoro è di favorire tali idee, e di creare una cultura in cui l'innovazione può prosperare. Si tratta di avere le persone giuste al posto giusto."

Christian è anche consapevole del potenziale di una rivoluzione digitale nel settore della birra. Per noi, le aree più importanti saranno probabilmente la comunicazione da un lato e la pianificazione dall'altro. Come faremo a fornire i ristoratori del futuro prima ancora che essi effettuino un ordine?"

Un'impresa di famiglia può avere vantaggi reali in questo mondo nuovo: "Noi siamo professionali e ambiziosi come qualsiasi altra società, ma siamo anche guidati dai nostri valori, il che significa che possiamo comunicare sia con i dipendenti sia con i consumatori in modo emotivo senza apparire artificiosi. Questo perché la nostra cultura deriva dalla nostra famiglia, piuttosto che da proprietari anonimi che nessuno conosce. Ciò promuove la fedeltà all'interno dell'azienda, ed è un'attrattiva particolare per le persone di talento che ne sono al di fuori. Si tratta di un vantaggio enorme."

Dieci regole d'oro per le prossime generazioni ambiziose

PwC ha una serie di iniziative a sostegno delle prossime generazioni. Ad esempio, nel 2013 PwC Germania ha acquisito l'Accademia INTES per l'Impresa di Famiglia, una società di consulenza per la formazione e le strategie degli azionisti. È il leader di mercato in questo campo e offre un supporto completo per lo sviluppo e l'esecuzione di piani di successione, nonché una vasta gamma di programmi di formazione ed eventi appositamente dedicati ai membri delle prossime generazioni.

Lavoriamo anche con altri esperti del settore, e uno di loro è Juliette Johnson. Ha istituito la propria azienda di famiglia di consulenza nel 2013, dopo una lunga carriera lavorando con le imprese di famiglia, e aiutandole a gestire le sfide e le tensioni insite nell'essere sia una famiglia sia una società. Ha lavorato in molti settori, e in molti mercati diversi, pertanto Juliette sa che cosa rende queste aziende diverse, e ciò che le accomuna. Le abbiamo chiesto di darci le sue prime dieci regole d'oro per i membri delle prossime generazioni, qualora contemplino una carriera in famiglia.

1. In primo luogo acquisite esperienza esternamente

In questi giorni, ci si aspetta di meno che i membri della prossima generazione entrino direttamente nell'azienda di famiglia dopo la scuola, come invece hanno fatto molti dei loro genitori. La vecchia generazione li incoraggia attivamente a maturare prima un'esperienza al di fuori, e penso che sia una buona idea. Significa innanzitutto che è possibile decidere di entrare nell'azienda di famiglia in modo più consapevole, e quindi apportare alla stessa competenze preziose. Ciò contribuirà a confutare la presunzione che siete lì solo grazie al vostro nome.

2. "Provate prima di comprare"

Quando siete all'università, e nei vostri primi lavori, cercate di mantenere i legami con l'azienda di famiglia. Mantenetevi aggiornati su come si sta sviluppando, e sulle tendenze e le questioni che sta affrontando. Acquisite esperienza durante le vacanze. Trovate il modo di "mantenere i legami senza impegnarvi": in altre parole, fate esperienza di cosa significhi lavorare in azienda, della sua cultura, e alla fine del tipo di ruolo cui potreste aspirare. Degli stage durante le vacanze universitarie sono un grande esempio.

3. Selezionate solo un ruolo adatto a voi

L'ultima cosa di cui un membro della prossima generazione ha bisogno è sentire che si tratta di "posti di lavoro per i ragazzi" (o, viceversa, per le ragazze). Assicuratevi che vi sia un processo di reclutamento trasparente, e un lavoro chiaro da compiere. E il ruolo deve essere sempre qualcosa di cui l'azienda ha bisogno, non qualcosa inventato solo per farvi partecipare. Assicuratevi che il vostro ruolo sia chiaro fin dall'inizio e sia ben compreso in azienda.

4. Fate attenzione al vostro comportamento

Dovete capire che sarete sotto lo scrutinio dei vostri colleghi di lavoro: può apparire ingiusto, ma è un dato di fatto, e dovete gestirlo. Ad esempio, essi non vi inviteranno a bere qualcosa se vogliono lamentarsi del capo, e alcuni cercheranno di fare amicizia con voi esclusivamente per il proprio tornaconto. Ed è difficile gestire tutte queste diverse figure: dipendenti, titolari, eredi. Quindi, siate consapevoli di come la gente vi percepisce, ma non lasciatevi sopraffare. Sviluppate il vostro "marchio" e stile personali, e la vostra etica del lavoro.

5. Non mettetevi sotto pressione

Solo perché siete un membro della famiglia non significa che dovete scalare i vertici della società ed entrare nel CdA, non più di quanto fareste se steste lavorando in un'altra azienda. L'ambizione è grande, ma più grande e più complessa diventa l'azienda, più impegnativa può divenire questa aspirazione. Non lasciate che il nome di famiglia crei aspettative irrealistiche (vostre o di chiunque altro).

6. Insistete per ottenere un corretto processo di valutazione

Troppi membri delle prossime generazioni con cui ho lavorato non hanno mai avuto una valutazione adeguata nella loro impresa di famiglia, anche se probabilmente ve n'è ancora più bisogno nel loro caso. Come si può crescere e svilupparsi se non si riceve un riscontro onesto ed equilibrato? Ho visto molti capifamiglia che rivolgono ai loro figli critiche prevalentemente negative – sia per paura di essere tacciati di favoritismo da parte degli altri, sia perché presuppongono che i figli già sappiano le cose positive che loro pensano, quando in realtà non gliel'ho mai dette davvero.

7. Maneggiare con cura il cambiamento

Alcuni degli esponenti delle prossime generazioni con cui ho lavorato desiderano solo emulare i propri genitori; altri aspirano a fare grandi cambiamenti. Ma se rientrate tra questi ultimi, dovete gestirli con sensibilità. Le imprese familiari sono orgogliose della velocità del loro processo decisionale, ma entreranno in gioco fattori molto personali se si tenta di cambiare qualcosa che i propri genitori hanno trascorso la loro vita a costruire. Anche cambiamenti relativamente piccoli, – come l'introduzione di nuovi sistemi, devono essere affrontati con tatto, e una robusta dimostrazione dei benefici che ne verranno. Le varie generazioni hanno spesso attitudini al rischio molto diverse

La questione di fiducia: le donne della prossima generazione

a seconda della fase delle loro carriere e della loro vita, e questo spesso provoca molta tensione.

8. Comunicare, comunicare, comunicare

È ovvio, lo so, ma le sfide del bilanciamento tra sfera personale e sfera professionale rendono ancora più importante essere in grado di parlare apertamente e onestamente delle problematiche aziendali. La successione è la più ovvia – molti della precedente generazione semplicemente non vogliono pensarci, o perché non sono pronti a passare la mano, o perché ciò comporta la necessità di scegliere tra i figli. Ma queste questioni devono essere discusse e devono essere pianificate, e più a lungo si attende, più difficile diventa affrontarle.

9. Assicuratevi che la successione sia un processo, non un evento

So che l'Indagine sull'impresa di famiglia di PwC² ha parlato di questo molte volte, ma vale la pena ripeterlo. La successione deve essere pianificata molto in anticipo. Questo offre a voi, alla vostra famiglia e al resto dell'azienda il tempo di regolare e preparare la transizione. È un periodo importante in cui è possibile assicurarsi di avere le competenze necessarie, e colmare eventuali lacune con un programma di sviluppo adeguato.

10. Divertitevi!

Se le condizioni sono favorevoli, lavorare nella propria azienda di famiglia può essere l'opportunità più straordinaria. Si può essere parte di qualcosa che si ha realmente a cuore, divenire il custode di essa, e forse, un giorno, trasmetterla ai propri figli. Non c'è niente di meglio.

Il divario di genere in tutte le imprese continua a essere presente, che si tratti di un divario di retribuzione, un divario nella partecipazione, o di un divario nel numero di donne nei CdA. E tutto questo nonostante che studio dopo studio è stato dimostrato che le aziende con una leadership femminile in realtà ottengono migliori risultati di quelle gestite da uomini³. Quindi, in quale direzione si muovono le imprese di famiglia? Qual è la rappresentanza delle donne in queste imprese, e cosa ne pensano le donne della prossima generazione della prospettiva di una leadership? La buona notizia è che il 30% delle donne che abbiamo intervistato siede nel CdA, il che è sensibilmente superiore alla media globale registrata per le società quotate, anche se ancora significativamente inferiore al 55% degli uomini della prossima generazione nelle stesse posizioni. Allo stesso modo, più della metà delle donne con cui abbiamo parlato hanno negato che il loro genere costituirebbe un ostacolo all'assunzione della conduzione dell'azienda di famiglia, rispetto ad altri tipi di società, e quasi lo stesso numero ha dichiarato che la loro impresa riconosce il valore di avere delle donne in posizioni chiave.

Le donne nelle imprese di famiglia hanno chiaramente molto da mettere in gioco; l'ironia è che l'unica cosa che le separa dal successo è la (mancanza di?) fiducia che possano raggiungerlo. E non è la fiducia della loro famiglia che qui è in gioco; piuttosto è la fiducia in se stesse.

C'è una percezione diffusa tra i nostri intervistati di sesso femminile che ci si aspetti che siano i loro fratelli e cugini maschi a prendere le redini dell'azienda. Il quarantacinque per cento delle donne ha riconosciuto che è più probabile che sia la prossima generazione di uomini a gestire l'azienda, e solo il 21% delle donne dicono che è stato stabilito che un giorno gestiranno l'impresa, rispetto al 31% degli uomini.

Altrettanto significativamente, solo il 77% delle donne riconosce che la generazione attuale ha fiducia nelle loro capacità, rispetto al 93% degli uomini. Hanno ragione le donne a essere così diffidenti, o le giovani donne sono oggi ancora trattenute da quel tipo di insicurezza che può minare tutto ciò che potevano altrimenti raggiungere? Il quarantaquattro per cento degli intervistati di sesso femminile spera o si aspetta di gestire l'azienda un giorno, rispetto al 67% degli intervistati di sesso maschile.

Tutti gli esponenti della prossima generazione avvertono le "sfide della percezione" quando entrano nell'impresa di famiglia – sia uomini sia donne. Essi sentono che sono maggiormente oggetto di scrutinio, e devono lottare per ottenere il rispetto dei loro colleghi più esperti, soprattutto se aleggia qualche sospetto che la loro posizione non sia stata meritata. Ciò può costituire una sfida ancora più grande per le donne, che possono trovarsi di fronte a tutti i soliti problemi di discriminazione sessuale sul posto di lavoro, e con il peso aggiuntivo di dover dimostrare la propria capacità. Vi possono anche essere presunzioni profondamente radicate (e spesso inconsapevoli) sui ruoli della famiglia nelle imprese familiari, che possono influenzare il modo in cui l'azienda viene gestita, e i posti di lavoro sono assegnati.

Quindi qual è la risposta? Il mentoring e la formazione per lo sviluppo della leadership possono aiutare, ed è utile aver maturato una solida esperienza al di fuori dell'azienda di famiglia, per migliorare la propria credibilità. Caroline Lubbers, un membro della terza generazione che attualmente lavora nella sua impresa di famiglia in Olanda, dimostra come la creazione e l'appartenenza a reti relazionali che si concentrano sull'attribuzione di responsabilità alle donne è, ed è sempre stato, il modo migliore per ottenere un reale, positivo cambiamento. È possibile leggere la sua storia a pagina 5.

2. Presenza e professionalità: Il fattore famiglia, PwC, 2014

3. Investire nelle società a guida femminile di Fortune 1000, Quantopian, 2015; Le donne nel business: il valore della diversità, Grant Thornton, 2015; Credit Suisse Gender 3000, 2013.

Rivoluzione o evoluzione?

Le aspettative delle prossime generazioni sulla loro impresa

Gli esponenti della prossima generazione intervistati nel 2016 sono ben preparati, sicuri di sé, e ambiziosi, sia per se stessi sia per le loro società.

Gli intervistati vogliono essere più che semplici "custodi": desiderano occuparsi dell'azienda e trasmetterla a loro volta in condizioni di prosperità, ma molti di loro vorrebbero anche che l'azienda fosse molto diversa. Non solamente più grande e più forte, ma più internazionale, più diversificata e più moderna. Il secondo dei nostri fattori critici di successo – la scala – entra qui in gioco, e ciò comporta una propria serie di sfide.

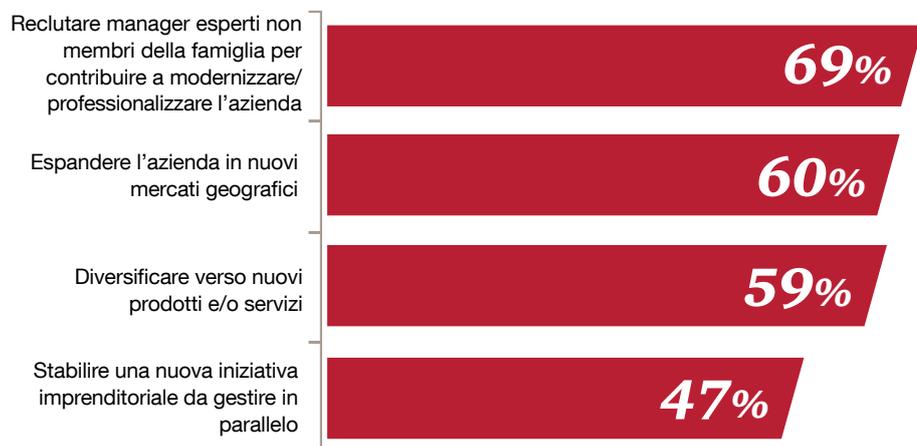
Nuova generazione, nuove idee

Gli esponenti della prossima generazione stanno esplorando nuove idee, nuovi mercati, nuove sedi, e anche nuovi modelli di business. Guardate Mark Lee, di Sig Lun Holding, una società di abbigliamento con sede a Singapore: "Avevo grandi progetti e grandi idee, quando sono entrato in azienda. Ho considerato l'azienda che avevamo, i

segmenti in cui operavamo, e le tendenze che stavano manifestandosi nel resto del mondo, da cui ho pensato che sarebbe potuto venire il prossimo impulso della nostra crescita. Nel 2000 producevamo vestiti tradizionali in Singapore, Malesia e Sri Lanka. Ora stiamo concentrandoci sulla produzione di abbigliamento sportivo a elevate performance tecniche in Vietnam e Cambogia. Mio padre avrebbe chiamato la sua azienda una società di produzione di abbigliamento; ma ora operiamo nel settore della gestione della catena di fornitura di abbigliamento sportivo e di tendenza."

E ha un importante consiglio per gli altri membri delle prossime generazioni: "Una cosa che ho imparato è che si deve guidare il cambiamento senza paura, se si desidera continuare a crescere. Non farlo è l'unico maggiore ostacolo al successo: non è possibile soddisfare le esigenze di un mercato in continua evoluzione, se non siete disposti a evolvere voi stessi. E da dove verrà la prossima svolta nel nostro mercato: chi lo sa?" È possibile leggere il resto della storia di Mark a pagina 13.

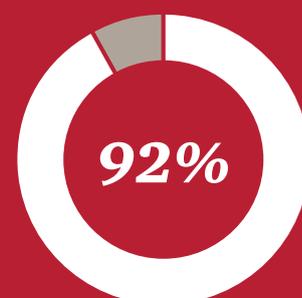
Le cose principali che i membri delle prossime generazioni vorrebbero realizzare



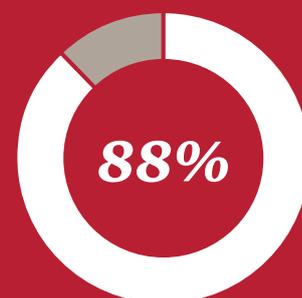
Domanda: Se oggi fossi a capo dell'azienda, quali dei seguenti aspetti sarebbero le cose principali che desidereresti implementare, per garantire il successo dell'azienda in futuro?

Base: 193 intervistati (tutti che si aspettano/sperano di essere leader/assumere una posizione di dirigente in futuro)

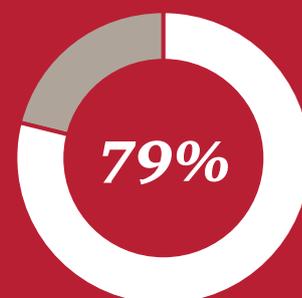
Assumere il controllo dell'impresa: i piani e le aspettative



Sento la responsabilità di trasmettere un'azienda solida alla generazione successiva alla mia (90% nel 2014)



Desidero lasciare la mia impronta e fare qualcosa di speciale per l'azienda (86% nel 2014)



Ho molte idee su come far progredire l'azienda (80% nel 2014)

Domanda: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in una scala da 1 a 5?

Base: 268 esponenti della prossima generazione



Gavin Symes, Kiersten Symes and Mitchell Symes

Un'azienda di persone: vivere i valori della famiglia

Credit Repair Australia è stata costituita nel 2003 da Richard Symes. Aveva già un'azienda che produceva snack, ma quando la società è entrata in amministrazione controllata non ha più avuto nessuno cui rivolgersi. A quel punto ha avuto l'idea di creare un'azienda per supportare altre persone nella stessa situazione, negoziando con gli enti finanziatori, aiutando le persone a consolidare i loro debiti, e proponendo alternative al fallimento. Come suo figlio Gavin afferma, "Papà ha creato questa società dal niente, e ora abbiamo 165 dipendenti, e abbiamo aiutato 150.000 australiani a superare momenti di crisi. Abbiamo aiutato migliaia di queste persone, assolutamente senza alcun costo, e questo è qualcosa di cui siamo tutti veramente orgogliosi."

I tre figli di Richard lavorano tutti in azienda oggi, e sebbene Credit Repair Australia stia traendo il massimo vantaggio dal digitale e si vanta di essere innovativa avvalendosi delle nuove tecnologie, rimane quello che era all'inizio: un'azienda di persone. Come dice Mitchell Symes, "Abbiamo a che fare con le persone; non trattiamo numeri o dati o qualsiasi altra cosa: i nostri interlocutori sono le persone. Nella nostra famiglia, siamo stati educati a credere che nella vita occorre valorizzare gli altri, in modo che qualunque valore possiamo creare per le altre

persone, di riflesso creerà valore anche per noi. E ognuno in azienda è ispirato dalla stessa passione."

Mitchell si occupa personalmente del servizio clienti, delle vendite e del marketing, Gavin gestisce le attività operative e il supporto ai clienti, e Kiersten è responsabile delle Risorse Umane e della formazione. Ma hanno tutti dovuto farsi strada da soli. Come dice Kiersten, "Nostro padre non crede nei regali: ho iniziato nel reparto archiviazione e scansione, per poi trasferirmi alla reception, e Mitchell ha cominciato a occuparsi dell'immissione di dati, di rispondere al telefono, facendo il lavoro meno gratificante. Quindi nessuno di noi è entrato in azienda iniziando a livello di dirigente; abbiamo dovuto davvero farci strada da soli. Nel progredire della nostra carriera abbiamo dovuto essere aperti a ricevere riscontri costruttivi. Questo fa parte del modo in cui siamo cresciuti."

Allora, cosa significa essere figli del capo? Si è trattati in modo diverso? "Una delle maggiori sfide che ho affrontato," dice Gavin, "è stata quella di guadagnarli il rispetto delle altre persone. Molta gente potrebbe pensare "Tu sei qui solo perché tuo padre è il capo", e sebbene questo potrebbe essere vero sotto il profilo dell'ottenimento iniziale del lavoro, una volta che hai assunto il tuo ruolo devi lavorare tre volte di più di chiunque altro, perché l'attenzione è sempre su di te. E le altre persone non valutano le ore che dedichiamo fuori dall'ufficio, non considerano il lavoro che svolgiamo nel fine settimana." Mitchell conferma: "Penso che siamo impegnati a un livello superiore rispetto ad altre persone, e in realtà ci impegniamo davvero a un livello più elevato, perché è la nostra azienda di famiglia, e letteralmente la vivo e la respiro ogni singolo giorno."

Alcuni esponenti della prossima generazione – come Mark – stanno inoltre valutando nuovi prodotti e servizi, ma qui la resistenza del passato è molto forte. Come mostra il grafico a pagina 10, il 59% vorrebbe diversificare il proprio portafoglio di prodotti ma, osservando il grafico sottostante, il 68% ritiene che sia improbabile che l'azienda intraprenda questo cambiamento, anche nell'arco di un decennio. Questo potrebbe spiegare perché il 47% sta pensando di creare un'impresa parallela, al fianco di ciò che l'azienda principale sta facendo.

Abhimanyu Munjal, del Gruppo Hero con sede in India, è un buon esempio. La sua impresa di famiglia ha iniziato nella componentistica per auto nel 1950, ma ora sta spingendo i membri della prossima generazione verso la creazione

di proprie imprese sotto l'ombrello del gruppo. E questo è esattamente quello che ha fatto Abhimanyu: "La famiglia ha fiducia in noi e ci ha dato la libertà di creare qualcosa di nostro, a condizione che siano soddisfatti determinati criteri in termini di rendimento sugli investimenti, ecc.

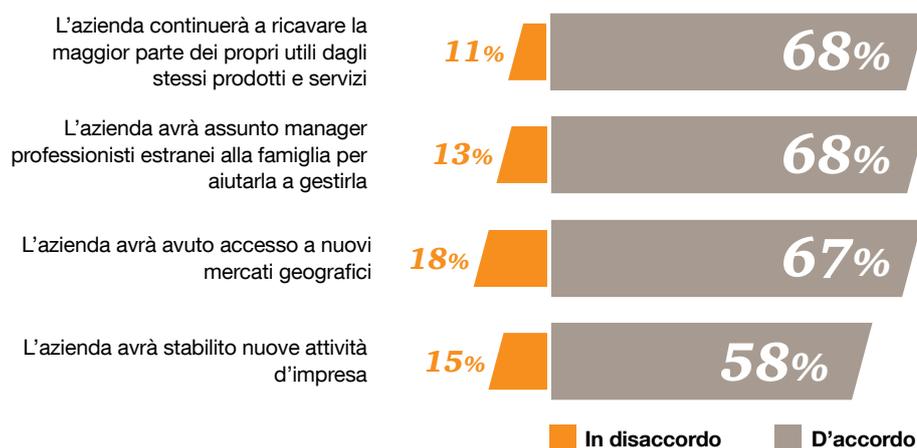
Così mi sono rivolto alla mia famiglia, e ho chiesto dei fondi per lanciare un approccio di "nuova generazione" ai servizi finanziari. Questo è stato valutato e accettato con riluttanza, ed è così che Hero Fincorp è nata. Da allora, sono stato coinvolto in ogni dettaglio dell'impresa, dalla progettazione del piano strategico, all'assunzione di ogni singolo dipendente. E negli ultimi quattro anni abbiamo avuto un incredibile successo." È possibile leggere tutta la storia a pagina 21.

“Penso che se avessi una bacchetta magica probabilmente mi spingerei al di là del nostro core business. Non credo che abbiamo ancora massimizzato il nostro pieno potenziale.”

Età 38 anni

2^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Nigeria

Dov'è che i membri della prossima generazione immaginano la propria azienda nei prossimi 5-10 anni



Domanda: Quante probabilità ci sono che le seguenti affermazioni rispondano alla realtà per la vostra azienda nell'arco di 5-10 anni?

Base: 268 esponenti della prossima generazione



Nuovi prodotti, nuove idee: il potere dell'innovazione

Mark Lee è un classico esempio del nuovo modo di pensare che caratterizza gli esponenti più brillanti della prossima generazione. Ha iniziato la sua carriera in una grande azienda tecnologica locale, il Gruppo CSA, ed è stato un Microsoft Product Manager negli anni '90, e ha deciso di entrare nell'impresa di famiglia attiva nel settore dell'abbigliamento solo quando stava iniziando un processo di quotazione in borsa, nel 1999. L'azienda Sing Lun Holdings era stata creata dal nonno di Mark nel 1951, come azienda di commercio di tessuti, e il padre di Mark in seguito l'ha focalizzata sulla produzione di abbigliamento.

Mark ha iniziato la sua carriera in Sing Lun gestendo il processo di quotazione, e da allora ha quadruplicato il fatturato della società da \$48 milioni nel 1999, a \$235 nel 2015. Sing Lun impiega attualmente più di 6.000 lavoratori, con centri di sviluppo prodotti, siti produttivi e uffici di approvvigionamento in sei Paesi in tutta l'Asia, e svariati clienti a loro volta leader del proprio mercato, quali The North Face, Under Armour, Oakley, Timberland, Puma, Nautica, e SuperDry.

Come ha fatto Mark? Qual è il suo segreto? La risposta breve è che ha cambiato non solo ciò che fa l'azienda, ma anche dove e come lo fa. "Ho avuto grandi progetti e grandi idee, quando sono entrato in azienda. Ho considerato l'azienda che avevamo, i segmenti in cui operavamo, e le tendenze che stavano manifestandosi nel resto del mondo, da cui ho pensato che il prossimo impulso della nostra crescita sarebbe potuto provenire. Nel 2000 producevamo vestiti tradizionali in Singapore, Malesia e Sri Lanka. Ora, stiamo concentrandoci sulla produzione di abbigliamento sportivo a elevate performance tecniche in Vietnam e Cambogia. Mio padre avrebbe chiamato la sua azienda una società di produzione di abbigliamento; ma ora operiamo nel settore della gestione della catena di fornitura di abbigliamento sportivo e di tendenza."

Questo ha comportato un'espansione sia a monte sia a valle della catena del valore, con nuove competenze nella progettazione e nello sviluppo, e un coinvolgimento molto maggiore nel modo in cui Sing Lun trasporta e distribuisce ciò che produce. "In altre parole, abbiamo cambiato il nostro segmento, la nostra gamma di prodotti, e tutta la nostra base di clienti. Questo ha comportato anche alcuni cambiamenti importanti al nostro interno, sia nel modo in cui lavoriamo, sia nelle competenze di cui abbiamo bisogno. Era un rischio – naturalmente lo era – e sapevamo che non avremmo fatto molti soldi nei primi anni. Ma mio padre aveva costruito una base finanziaria incredibilmente solida per l'azienda, e ciò ci ha dato la stabilità per andare in una nuova direzione. La gestione dei flussi di cassa è ancora una priorità: questa è una grande lezione che mio padre mi ha insegnato."

Mark dice che suo padre era un grande esempio anche sotto molti altri aspetti: ad esempio lo spendere i soldi quando necessario per investire per il futuro, e l'essere aperti a nuove idee. "Le mie priorità come CEO sono molto chiare: Devo fare utili per i nostri azionisti, gestire l'azienda su una base sostenibile, e attrarre i talenti di cui abbiamo bisogno per il futuro. Sono molto consapevole del fatto che le imprese di famiglia non sono sempre così aggressive come occorrerebbe nell'attrarre talenti dall'esterno. Ma non diventeremo una società da mezzo miliardo di dollari senza coltivare costantemente la nostra prossima generazione di leader. I giovani di oggi hanno una prospettiva molto diversa, e vogliono ottenere cose diverse dalle proprie carriere. Sto imparando ad adattarmi alla loro cultura del lavoro, e anche a rimodellare le prassi commerciali per attrarli. Pensare a noi stessi come una società che produce abbigliamento di tendenza, piuttosto che a un produttore tradizionale è una parte rilevante di questo cambiamento."

E che cosa ci riserva il futuro? In particolare, in che modo il digitale influirà su ciò che fa Sing Lun? Mark è molto chiaro: "Una cosa che ho imparato è che si deve guidare il cambiamento senza paura, se si desidera continuare a crescere. Non farlo è principale ostacolo al successo: non è possibile soddisfare le esigenze di un mercato in continua evoluzione, se non siete disposti a evolvere voi stessi. E da dove verrà la prossima svolta nel nostro mercato? Chi lo sa? Alcune tendenze si possono prevedere, ad esempio come il modo in cui la stampa 3D sta cambiando i prodotti come le scarpe, o l'ascesa della tecnologia indossabile, che è un capitolo molto importante per noi in questo momento. Ma altre ancora vi sorprendono: nessuno nel nostro settore ha predetto come sarebbe divenuta dominante la Corea, ad esempio, nella fornitura di abbigliamento per i grandi marchi in tutto il mondo. E il digitale sta già cambiando il modo in cui i negozi tradizionali come Macy's o Walmart gestiscono il proprio approvvigionamento e la distribuzione, il che potrebbe significare che anche noi dovremo cambiare il nostro modello di business. Tuttavia, lo accetto: gran parte del mio lavoro consiste nell'esplorare la realtà e scoprire le migliori pratiche, non solo nel nostro settore, ma nelle società in ogni settore, e ogni parte del mondo."

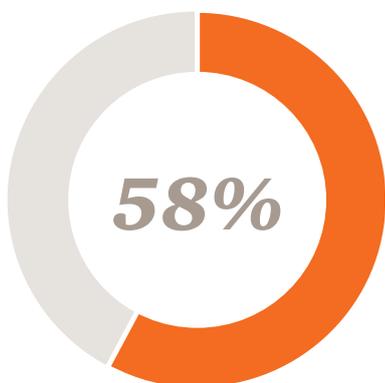
“In passato, chiunque fosse il più veloce vinceva. Prendere decisioni rapidamente e attuarle in fretta era la chiave del successo. Oggi chiunque può essere veloce, ma il vero elemento di differenziazione consiste nelle buone idee. Il mio lavoro è quello di favorire tali idee, e di creare una cultura in cui l’innovazione può prosperare.”

Christian Weber
CEO, Karlsberg Brauerei, Germany

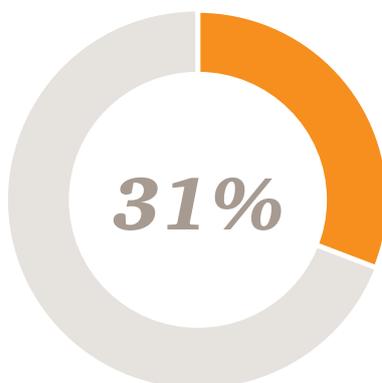
I risultati dell’indagine colgono anche una tensione ricorrente in molte imprese di famiglia: il 58% ritiene che le imprese di famiglia si reinventano con ogni nuova generazione, ma solo il 31% ritiene che queste imprese sono più pronte a correre dei rischi rispetto ad altri tipi di aziende.

Ma le imprese familiari possono (e in effetti lo fanno) reinventarsi: Sabrina Chong è un’esponente della prossima generazione che sta contribuendo a trasformare l’azienda di famiglia attiva nei cosmetici con sede a Singapore con il supporto di suo padre: “Abbiamo bisogno di essere duttili, soprattutto in un

mercato dei beni di consumo in rapida evoluzione come quello dei prodotti di bellezza. Il digitale sta trasformando il modello di business del nostro settore, e in particolare il ruolo del distributore. Quindi, se non ci si adatta, non si potrà sopravvivere.” Sabrina attribuisce gran parte del successo della sua azienda di famiglia al fatto di essere più veloce e più perspicace rispetto alla concorrenza: “Le cose possono muoversi a un ritmo più veloce in un’azienda di famiglia: le proposte possono essere discusse e approvate velocemente, e il CdA e il management lavorano insieme come un organismo unico.” È possibile leggere la storia per intero a pagina 15.



afferma che le aziende di famiglia si reinventano con ogni nuova generazione



ritiene che le imprese di famiglia sono più pronte a correre dei rischi rispetto ad altri tipi di aziende

Domanda: In che misura è d’accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in una scala da 1 a 5?
Base: 268 esponenti della prossima generazione

“Il mio bisnonno ha sempre detto “La tradizione non consiste nell’adorare le ceneri, ma nel mantenere vivo il fuoco.” Pertanto, non dobbiamo fare affidamento su ciò che ha funzionato in passato, ma essere innovativi.”

Età 32 anni
2ª generazione di responsabili dell’impresa di famiglia, Austria

“C’è uno scontro di idee: quelle che propongo e quelle di cui disponiamo attualmente.”

Età 25 anni
2ª generazione di responsabili dell’impresa di famiglia, Messico

“Sento che non ci stiamo concentrando abbastanza nel lungo termine.”

Età 40 anni
3ª generazione di responsabili dell’impresa di famiglia, Italia

“La parte più difficile è uscire dalla zona di comfort. Se qualcosa sta andando bene, la mentalità consueta è di migliorarla, piuttosto che introdurre cambiamenti.”

Età 25 anni
2ª generazione di responsabili dell’impresa di famiglia, Messico



Cambiare la propria natura: reinventare l'azienda di cosmetici

Luxasia è il principale distributore e rivenditore di prodotti di bellezza dell'Asia, con una serie di joint venture con alcune delle più grandi aziende di cosmetici del mondo, tra cui LVMH, Coty, Elizabeth Arden, e Yves Rocher. La società è stata fondata 30 anni fa, e ora due dei figli del fondatore lavorano in azienda – il figlio Alwyn, e la figlia Sabrina.

Sabrina Chong ha iniziato a praticare la professione di avvocato presso Baker & McKenzie ma, dopo diversi anni spesi ad occuparsi di diritto societario, voleva ampliare la sua base di competenze nel settore finanziario. Unire lavoro e studio era già difficile dopo le lunghe ore di lavoro spese come avvocato specializzato nel diritto societario, ma voleva imparare le basi del mestiere. Così, quando il padre le ha offerto la possibilità di lavorare nell'azienda di famiglia, lei ha accettato e ha diviso il suo tempo per due anni tra il lavoro presso lo studio legale, l'azienda di famiglia e il conseguimento del suo Master in Contabilità. Dopo due anni, si è letteralmente innamorata del settore cosmetico, e così ha deciso di entrare nell'azienda di famiglia a tempo pieno per espanderne l'attività.

Alcune aziende di famiglia incontrano difficoltà nell'adattarsi al cambiamento per abbracciare le potenzialità della tecnologia digitale, ma questo non è il caso di Luxasia. "Teniamo sempre ben presente che abbiamo bisogno di essere duttili, soprattutto in un mercato dei beni di consumo in rapida evoluzione come quello dei prodotti di bellezza. Il digitale sta trasformando il modello di business del nostro settore, e in particolare il ruolo del distributore. Abbiamo un enorme vantaggio ad essere situati qui dove siamo, perché ciò ci dà accesso a molti mercati dinamici. Non solo la Cina, ma anche l'India e il resto del Sud-Est

asiatico. Offriamo ai marchi internazionali una piattaforma collaudata per raggiungere questi consumatori che amano i loro prodotti. Detto questo, i distributori vecchio stile nella nostra regione incontrano grandi difficoltà. Quindi, se non ci si adatta, non si potrà sopravvivere. Credo che la risposta sia quella dell'integrazione sia verticale sia orizzontale, e abbiamo deciso che dobbiamo fare entrambe le cose – estendere la nostra piattaforma dal punto di vista geografico e integrarla a valle, sino a possedere i nostri clienti e i nostri canali."

C'è una modalità tradizionale di eseguire questa strategia nel mondo retail, con la lussuosa catena di negozi Escentials, ma si tratta sempre più di una piattaforma digitale anche in questo caso. Luxasia ha investito in diverse società tecnologiche collegate ai prodotti di bellezza, ha rafforzato i suoi sistemi, investito nella formazione e nell'istruzione e ha riqualificato i propri talenti, per poter offrire valore aggiunto ai propri partner e ai consumatori. Sabrina ritiene che il loro modello di impresa di famiglia li abbia effettivamente aiutati a prendere queste decisioni coraggiose. "Le cose possono muoversi a un ritmo più veloce in un'azienda di famiglia – le proposte possono essere discusse e approvate velocemente, e il CdA e il management lavorano insieme come un organismo unico. La bellezza di una azienda di famiglia è la fiducia che hai – la capacità di essere completamente aperti gli uni con gli altri. Riuniamo tutti i membri del management diverse volte all'anno per uno scambio di idee e per confrontarci sugli aspetti della strategia e della direzione da seguire. Mio padre è molto aperto a queste nuove idee – lui è sempre aggiornato sulle ultime tecnologie, e ci esorta costantemente a trovare nuovi modi di fare le cose."

Quindi Sabrina immagina di prendere il posto del padre un giorno? "Al momento, il compito più importante è di mantenere i nostri team focalizzati verso gli obiettivi cui tende l'azienda, e garantire che proteggiamo i nostri valori mentre cresciamo. Si tratta di stabilire chi sia il più qualificato per quel compito, e potrebbe trattarsi anche di un leader esterno alla famiglia. La società è sempre stata gestita in modo professionale e stiamo potenziando i nostri team mentre andiamo avanti con i nostri piani di espansione. Si tratta di meritocrazia – questo è l'unico modo in cui la società potrà avere successo. Non si può nominare un membro della famiglia alla posizione di CEO, salvo non sia effettivamente la persona migliore per assumere tale ruolo. Ma io sono ambiziosa? Certo che lo sono, e voglio lasciare un'eredità ai miei figli. Ma questa eredità non deve essere sotto forma di questa azienda, perché nessuno sa come sarà l'azienda tra 10 o 15 anni. L'eredità più importante sono i valori che abbiamo come famiglia. Questo è il miglior regalo che possiamo trasmettere."

Ma non tutte le imprese di famiglia riescono ad adattarsi rapidamente, e può esserci una tensione tra il rispetto dei processi (e dei prodotti) del passato, e il cogliere le opportunità che la prossima generazione scorge per il futuro. Trovare un equilibrio tra queste due cose è sempre stata una sfida per le imprese di famiglia, ma tale sfida è probabilmente ora più accentuata che mai, dato il ritmo del cambiamento. E questo, a sua volta, porta in primo piano questioni come le competenze in maniera molto più nitida.

Trovare e trattenere personale qualificato e con esperienza è una preoccupazione per tutte le imprese, e nuovamente ribadita fortemente nell'Indagine Globale sui CEO di PwC di quest'anno⁴. Nel presente sondaggio, il 74% dei membri della prossima generazione ha dichiarato che una forza lavoro qualificata, istruita e adattabile è una priorità per l'azienda e che viene collocata al primo posto, questo fatto equivale al punteggio attribuito dagli intervistati nell'Indagine Globale sui CEO di PwC (75%).

Il talento è un tema importante all'ordine del giorno per le prossime generazioni perché, come osserva Mark Lee di Sing Lun Holdings, può costituire una sfida particolare per le imprese di famiglia: "Devo attirare il talento di cui abbiamo bisogno per il futuro. Sono molto consapevole del fatto che le imprese di famiglia non sono sempre così aggressive come occorrerebbe nell'attrarre talenti dall'esterno. Ma non vogliamo diventare una società da mezzo miliardo di dollari, senza coltivare costantemente la nostra prossima generazione di leader. I giovani di oggi hanno una prospettiva molto diversa, e vogliono cose diverse dalle loro carriere. Sto imparando ad adattarmi alla loro cultura del lavoro, e anche a rimodellare le prassi commerciali per fare appello a loro. Pensare a noi stessi come una società attenta alle ultime tendenze, piuttosto che a un produttore è una parte rilevante di questo."

Da un lato, molti dipendenti sono attratti dalla cultura speciale dell'azienda di famiglia, che può essere un notevole vantaggio competitivo. Come dice Christian Weber di Karlsberg Brauerei, "Noi siamo professionali e ambiziosi come qualsiasi altra società, ma siamo anche guidati dai nostri valori, il che significa

che possiamo comunicare sia con i dipendenti sia con i consumatori in modo emotivo senza apparire artificiosi. Questo perché la nostra cultura deriva dalla nostra famiglia, piuttosto che da proprietari anonimi che nessuno conosce. Ciò promuove la fidelizzazione all'interno dell'azienda, ed è un'attrattiva particolare per le persone di talento che ne sono al di fuori. Si tratta di un vantaggio enorme."

Il rovescio della medaglia è che l'assunzione può essere più difficile ai livelli più alti di responsabilità. Le imprese di famiglia spesso hanno difficoltà a risultare competitive rispetto alle opportunità e ai benefici offerti dalle multinazionali, e alcuni potenziali CEO esterni sono diffidenti nei confronti dei problemi che lavorare all'interno di una dinamica familiare può generare. Perché questo è particolarmente rilevante per le prossime generazioni? Perché professionalizzare l'attività è ai primi posti nella loro lista di priorità, e il 69% vuole raggiungere tale obiettivo reclutando manager esperti dall'esterno.

La priorità della professionalizzazione

Abbiamo esplorato la questione della crescente professionalizzazione in dettaglio nella nostra Indagine sull'impresa di famiglia due anni fa⁵. Questa copre tutto, dai processi e sistemi organizzativi, alla corporate governance e al controllo di gestione, a una revisione completa del modello di business per renderlo più moderno e più snello. Abbiamo anche esaminato l'importanza di una buona corporate governance in molte delle nostre indagini precedenti, e resta una priorità importante per le imprese di famiglia, in generale, e per le prossime generazioni in particolare. Come afferma Siew Quan Ng, Responsabile per le imprese e i clienti privati in Asia-Pacifico di PwC, "La buona governance può davvero aiutare i membri delle prossime generazioni a sentirsi preparati per entrare nell'azienda di famiglia e sviluppare la fiducia necessaria per contribuire in modo assennato alle discussioni familiari e aziendali. È molto importante per loro sapere come vengono delineate le distinzioni tra questioni familiari e aziendali, e disporre di un quadro chiaro, che prevede la loro formazione e il loro sviluppo."

"Il reclutamento è un argomento importante ed è molto impegnativo. Siamo solo una piccola società ed è difficile convincere la gente capace e qualificata a diventare parte del nostro team. Siamo una società solida, ma a volte è difficile provarlo alle persone estranee."

Età 36 anni

1^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Germania

"Vi sono molti processi che possono e devono essere migliorati. Siamo in grado di formalizzare e documentare meglio alcuni processi."

Età 27 anni

2^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Perù

"Siamo un'organizzazione molto piccola e non abbiamo persone qualificate a sufficienza. Abbiamo bisogno di dotarci di un management più qualificato"

Età 50 anni

1^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Canada

"La vostra azienda deve continuare a evolversi, ma ciò che determina la vostra identità deve rimanere sempre uguale, soprattutto in una società di famiglia. Questo è ciò che ci unisce in quanto famiglia e come business: i valori e i principi in cui tutti noi crediamo."

Henry Herbert, Direttore Retail, Hobbs House Bakery, Regno Unito

4. 19ma Indagine Annuale Globale sui CEO, Ridefinire il successo dell'impresa in un mondo che cambia, PwC, 2016

5. Presenza e professionalità: Il fattore famiglia, PwC, 2014



L'albero di famiglia: sviluppare un'attività forestale in Nuova Zelanda

L'attività forestale Brand Logging è stata fondata 31 anni fa da Tony e Kerin Brand nell'area di Canterbury dell'Isola del Sud della Nuova Zelanda. Simon Brand è il figlio maggiore, e il fratello e la sorella lavorano anch'essi in azienda.

Simon ha sempre desiderato lavorare nell'azienda di famiglia: "Non ho mai pensato di fare altro. Anche da ragazzino, davo una mano durante le vacanze scolastiche. E questo è il tipo di attività in cui in realtà è meglio iniziare presto, piuttosto che fare qualcosa di diverso prima. È necessario il rispetto degli uomini del team, e non lo ottieni sinché non hai la loro stessa esperienza. Iniziare così giovane probabilmente mi ha spinto a crescere più velocemente rispetto ad altre persone, ma questo è davvero un piccolo aspetto negativo di fronte ai molti, moltissimi aspetti positivi. E più lavoro con papà più imparo, sia per quanto riguarda il legname sia riguardo il lato finanziario dell'attività."

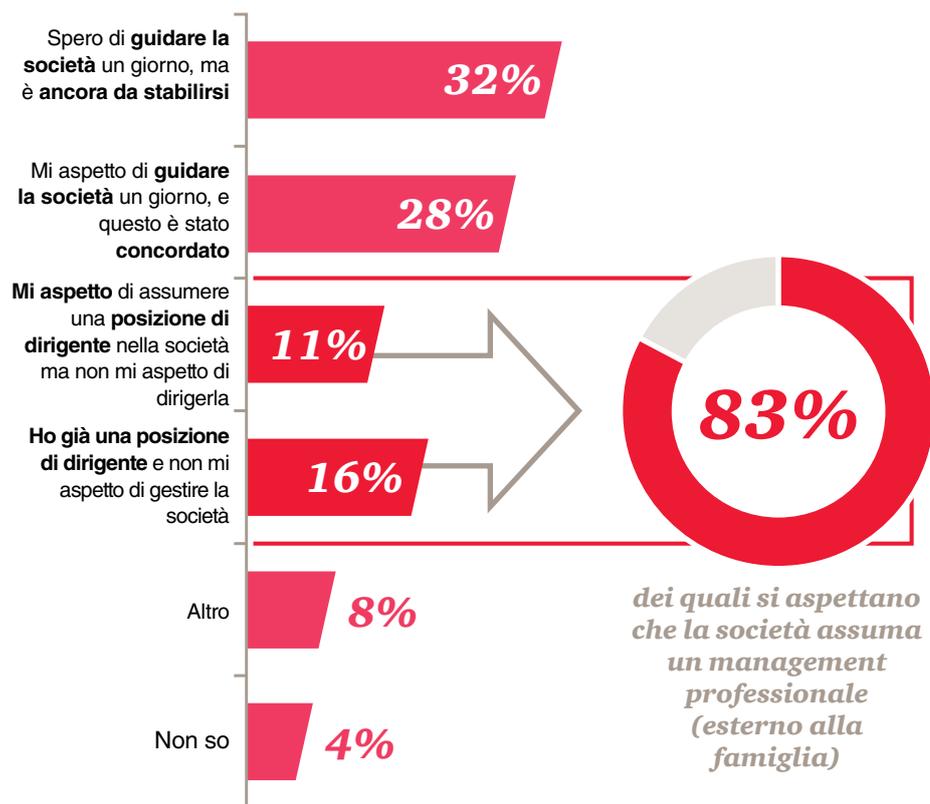
Come si vede, il padre di Simon svolge ancora un ruolo molto attivo in azienda, ma i due hanno sviluppato un buon rapporto di lavoro: "Alla fine è lui che ha l'ultima parola, ma il più delle volte cerchiamo di risolvere le cose tra noi. Ad esempio, se cerchiamo di acquistare una nuova macchina o dobbiamo stabilire il prezzo del prossimo contratto lo facciamo sempre insieme."

Penso che questo sia uno dei vantaggi di operare in un'azienda di famiglia: si tende ad avere un modo di pensare omogeneo sulla maggior parte delle cose."

E a proposito del fratello e della sorella: anch'essi vedono le cose allo stesso modo, soprattutto per quanto riguarda chi subentrerà al padre, quando lui andrà in pensione? Simon ammette che ci sono stati momenti in cui loro tre hanno dovuto lavorare insieme per individuare quale fosse il ruolo in azienda più rispondente alle rispettive attitudini, "ma mi piace pensare che ho lavorato duramente per arrivare dove sono ora. Sanno che un giorno assumerò la guida dell'azienda, ma l'idea è che tutti deterremo quote della società. La sfida è di stabilire quanto vale il business, in modo che tutti ne ottengano una parte equa, inclusi i nostri genitori: con un'azienda privata, le valutazioni possono essere difficili. La cosa più importante è di evitare che problemi finanziari dividano la famiglia, ma non credo che arriveremo mai a quel punto."

Per quanto riguarda le tendenze dell'attività in generale, probabilmente non pensereste che lo sfruttamento forestale sia molto influenzato dalla tecnologia digitale, sembrano due realtà distanti. Tuttavia non è così: come dice Simon, "una delle nostre macchine più recenti può ora essere comandata a distanza, e c'è un potenziale di crescita in questo ambito per noi. Abbiamo anche utensili da taglio che utilizzano la tecnologia digitale per tagliare i tronchi nelle esatte dimensioni richieste. Ciò ci ha reso più produttivi, ma comporta anche nuove sfide. Cambia le questioni attinenti a salute e sicurezza con cui dobbiamo confrontarci, ad esempio. Non si tratta solo del digitale però: investiamo molto per monitorare le tendenze nel nostro settore, e ciò che le altre aziende stanno facendo. Non ci si può permettere di restare indietro. Ma questa è una delle cose che mi piace di quello che faccio. Più cose imparo su questa attività, e più mi piace."

Le aspettative future in azienda



Domanda: Quale delle seguenti affermazioni descrive al meglio il tuo possibile ruolo futuro in azienda?
Base: 268 esponenti della prossima generazione

Come mostra il grafico superiore, vi è un numero significativo di membri delle prossime generazioni che sono fermamente intenzionati ad assumere un ruolo attivo, di grande responsabilità, nella loro azienda di famiglia, ma si aspettano che l'azienda impieghi manager professionisti esterni alla famiglia nelle posizioni apicali. La nostra esperienza suggerisce che, in alcuni casi, questo avviene perché i membri della prossima generazione riconoscono che le proprie competenze non sono quelle di cui la società ha bisogno in un ruolo operativo, ma sono ancora desiderosi di dare un contributo in CdA o negli organi di governo societario. Come osserva Sabrina Chong di Luxasia, "Si tratta di stabilire chi sia il più qualificato per un lavoro, e potrebbe trattarsi anche di un manager esterno. Si tratta di meritocrazia: questo è l'unico modo in cui la società potrà avere successo. Non si può nominare un membro della famiglia alla posizione di CEO, salvo non sia effettivamente la persona migliore per assumere tale ruolo." Jakub Dzik, del gruppo di outsourcing polacco Impel, concorda:

"Mi piacerebbe gestire tutta l'azienda io stesso un giorno, e ciò è quello per cui stiamo lavorando, ma non è una certezza assoluta. Accetterei anche un professionista esterno qualora in futuro questa si rivelasse la migliore opzione per l'azienda, e in quelle circostanze mi piacerebbe cercare di assumere un ruolo nel comitato di sorveglianza. Altri, tra gli esponenti della prossima generazione, magari preferiscono fondare la propria attività, o intraprendere una carriera altrove, e comunque desiderano essere azionisti professionali, offrendo una supervisione appropriata e scrupolosa rispetto ai dirigenti in carica.

Certamente sembra esserci un grande cambiamento in atto, in quanto un numero crescente di esponenti della prossima generazione riconosce il valore dei nuovi talenti provenienti dall'esterno. Il novanta per cento dei nostri intervistati conviene che avere delle persone non appartenenti alla famiglia in alcune posizioni chiave è una buona idea, una percentuale in crescita rispetto all'80% nel 2014.

"Disporre di un senior management valido, esperto [[è una sfida]. Poiché penso che l'azienda sia diventata più professionale e richiede persone più esperte. Credo che le aspettative dei clienti siano diventate più elevate e occorre farvi fronte."

Età 46 anni

2^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Irlanda



Rilevare, non trasmettere: un approccio diverso alla successione

Slattery Asset Advisory & Slattery Auctions è una casa d'aste e ufficio valutazioni australiano, che aiuta le grandi società a vendere e gestire beni come automobili, camion, attrezzature pesanti, attrezzature industriali e aerei. Pat e Ros Slattery hanno iniziato l'attività nel 2000, con un piccolo team in un ufficio a Newcastle, New South Wales, e da allora l'attività si è sviluppata con filiali in quattro stati. Tre dei sei figli di Pat e Ros sono ora coinvolti nell'attività, tutti con competenze diverse, e tutti con esperienze di lavoro inizialmente maturate al di fuori dell'azienda di famiglia.

“È stato il più giovane dei figli, James, a essere il primo a mostrare interesse a entrare in azienda”, dice Tim Slattery, e ora è un Amministratore. “Ma ora siamo in tre. Mio fratello Paddy, che era nell'esercito, ha un talento naturale per l'organizzazione e le attività operative, mentre James ha una grande esperienza nei meccanismi di gestione di un'attività d'asta, oltre che una spiccata attitudine per le relazioni con i clienti e lo sviluppo commerciale. Il mio background è di natura legale, il che è stato utile per affrontare specifiche questioni legali, ma ha altresì una rilevanza molto più ampia: giurisprudenza ti insegna infatti ad analizzare i problemi, identificare quali questioni devono essere affrontate, e quindi dare loro un ordine di priorità. Questo è utile per qualsiasi azienda. In questi giorni lavoro a stretto contatto con il nostro CFO, oltre a interessarmi di marketing e IT.”

Il momento di transizione per Slattery Asset Advisory & Slattery Auctions è stato nel 2012, quando i tre fratelli hanno acquisito l'azienda dai loro genitori. “È stata una decisione che è maturata nel corso del tempo – i miei fratelli ed io volevamo perseguire una strategia di crescita più aggressiva, e riposizionare il marchio nel mercato, ma abbiamo capito che, nella loro fase della vita, Pat e Ros

non erano probabilmente pronti come eravamo noi ad assumere quel grado di rischio. Così abbiamo iniziato a parlare con i nostri genitori del futuro della società e se ritenevano che fosse il momento giusto per noi di assumere ulteriori responsabilità, al contempo dando loro più tempo libero e, soprattutto, sollievo dagli stress di gestire un'impresa. Sia la mamma sia il papà erano aperti alla proposta e credo che il più grande dono che papà ci abbia mai fatto è stato quello di essere disposto a cedere l'attività in quella fase relativamente prematura, a differenza di certe altre aziende di famiglia in cui, come ho visto, la transizione non è riuscita perché il fondatore dell'azienda non era in realtà pronto a farsi da parte.”

Il passo successivo nel processo è stato di coinvolgere un perito indipendente che stabilisse il valore di mercato dell'azienda. “Abbiamo pensato che ciò fosse essenziale: in quanto azienda di famiglia, ognuno è naturalmente coinvolto emotivamente nell'attività ed è importante che questioni come quella dell'eredità, sebbene possano essere sgradevoli, siano affrontate e nessuno possa avere la sensazione che siano stati fatti favoritismi.”

Pat e Ros hanno assunto il controllo dell'iniziativa di proporre la transizione agli altri fratelli e ai rispettivi coniugi nel corso di un grande pranzo di famiglia. Ciò ha garantito a tutti la possibilità di esprimere la propria opinione apertamente. “Noi tre che stavamo dirigendo l'azienda abbiamo ritenuto che fosse importante tracciare una chiara distinzione tra quelli di noi che lavorano al suo interno, e gli altri che ne erano fuori. In caso contrario, esiste il rischio che coloro che ne sono al di fuori non siano altrettanto impegnati nella strategia aziendale di coloro che l'hanno sviluppata. Guardando indietro, penso che il fattore chiave di successo in tutto il processo di transizione è stato l'onestà, e, talvolta, si è trattato di una onestà persino brutale. Abbiamo affrontato tutto in modo aperto e costruttivo con l'intento di non lasciare macerare le preoccupazioni.”

La gestione di relazioni che sono sia personali sia professionali è una delle grandi sfide cui sono esposti tutti i membri della successiva generazione, e Tim riconosce che vi sono sia sfide che vantaggi nel lavorare con la famiglia. “Quando sono entrato, abbiamo avuto alcuni problemi in tema di gerarchia da risolvere. Ma sono stati risolti abbastanza rapidamente e, dopo che noi tre abbiamo acquistato l'azienda, abbiamo istituito un approccio “co-CEO” a tre vie. Abbiamo eguali partecipazioni, uguali responsabilità e pari dignità. Non troverete una struttura come quella da nessuna parte all'infuori di una azienda di famiglia, ma funziona per noi, in parte anche perché ci conosciamo così bene. Ciò significa che è possibile prevedere ciò che gli altri penseranno su un dato problema, e che ti viene data la libertà di operare delle decisioni, sapendo quali sono i confini. E se ci sono divergenze gravi, abbiamo un Direttore Esecutivo indipendente e il nostro CFO nel CdA, e nostro padre è lì per rompere qualsiasi situazione di stallo. Tuttavia, non è mai realmente dovuto intervenire.”

“Credo che la sfida per le imprese di famiglia consista nella professionalizzazione del processo decisionale. Se vi sono persone di talento in famiglia, ottimo, queste dovrebbero entrare in azienda, ma ciò deve essere programmato, e dovresti ricevere un ruolo di elevata responsabilità solo sei qualificato per farlo. Questo è il tipo di attività che io desidero. Ho combattuto duramente per questo, ed io sono orgogliosa di aver contribuito a sviluppare politiche solide e processi che ci rendono un’organizzazione più forte che può fungere da esempio per gli altri.”

Emma Antolín

Director of Corporate Responsibility, Grupo Antolín, Spain

Il punto importante da notare qui è che reclutare manager professionisti non è un evento, è un percorso. È spesso un modo molto efficace per orientare l’azienda verso una dinamica di crescita, diversificazione ed espansione internazionale, ma una volta che inizia quel processo, è improbabile che i membri della famiglia siano in maggioranza numerica rispetto al resto del team manageriale in futuro. Come osserva Paul Hennessy, Responsabile dei servizi per l’impresa di famiglia di PwC in Irlanda, “Procedere in tal senso è più difficile di quanto la maggior parte delle imprese di famiglia si aspetti. Molti sono entusiasti di iniziare il processo, ma gli entusiasmi si smorzano quando i membri della famiglia si rendono conto delle reali implicazioni in tutta l’attività.

Questo di per sé può creare tensioni e conflitti. Nella nostra esperienza, il modo migliore per valutare tale processo è vederlo come parte della transizione dall’essere un’“azienda di famiglia” a una “famiglia in affari”, cosa che abbiamo esaminato nella Indagine sull’impresa di famiglia nel 2014⁶.



Gestire le aspettative: all'altezza del nome "Hero"

Il Gruppo Hero è uno dei marchi più noti in India, con una storia gloriosa che risale al 1950, quando il nonno di Abhimanyu Munjal ha varato un'impresa di produzione di biciclette. Nel 1980, Hero era il più grande produttore di moto a livello mondiale, e ha catturato l'attenzione del management di Honda, quando erano alla ricerca di un partner per la produzione di moto in joint venture con loro.

Abhimanyu Munjal riprende il racconto: "Volevano una conoscenza locale e un know-how tecnico; ciò che non si aspettavano di trovare era un'azienda indiana che era già più avanzata nei processi produttivi "just in time" di quanto non fossero loro stessi. Quando sono venuti nel nostro stabilimento non hanno trovato nessun magazzino. Non abbiamo stoccaggio di articoli finiti, e non abbiamo stoccaggio di materie prime. Ci hanno detto che questo era "Just in Time": per mio nonno si trattava solo di una pratica aziendale intelligente. Ed è per questo che ci hanno offerto il contratto, anche se non eravamo l'operatore più grande. La prima moto è uscita dalla linea di produzione nel 1984, e oggi siamo il più grande produttore di veicoli a due ruote in tutto il mondo, realizzando circa 6,8 milioni di moto all'anno, e stiamo per diventare un marchio globale."

Ci sono cinque membri della generazione attuale che lavorano nel Gruppo Hero, e la famiglia ha consentito a ciascuno di essi di proporre la propria idea per un'attività, sempre nell'ambito del Gruppo Hero.

"A tutti noi è stata data tale opportunità, la famiglia ha fiducia in noi e ci ha dato la libertà di creare qualcosa di

nostro, a condizione che siano soddisfatti determinati criteri in termini di rendimento sugli investimenti, ecc."

Grazie a questa opportunità, Hero è diventato un gruppo estremamente diversificato, dalle energie rinnovabili, alla formazione, all'elettronica, in aggiunta rispetto all'attività originale delle motociclette, e – nel caso di Abhimanyu – i servizi finanziari.

"Dopo l'università nel Regno Unito, ho lavorato per due banche internazionali per un paio d'anni prima di entrare in Hero nel 2007. Ma poi mi ci sono voluti cinque anni per trovare la mia passione. Ho iniziato con un'idea per un'attività assicurativa, che non ha funzionato, poi ho lavorato per qualche tempo nella divisione componenti per auto, ma sapevo che non era la mia vera nicchia. Così mi sono rivolto alla mia famiglia, e ho chiesto dei fondi per lanciare un approccio di "nuova generazione" ai servizi finanziari. Questo è stato valutato e accettato con riluttanza, ed è così che Hero Fincorp è nata. Da allora, sono stato coinvolto in ogni parte dell'impresa dalla progettazione del piano strategico, all'assunzione di ogni singolo dipendente. E negli ultimi quattro anni abbiamo avuto un incredibile successo."

C'è chiaramente un vantaggio ad avere il nome Hero a supporto dell'azienda, ma questo comporta una grande responsabilità: "A volte intimidisce osservare come possa influire negativamente sul nostro marchio una decisione sbagliata. La gente pensa che sia facile per le persone della nostra famiglia, ma è molto difficile gestire tutto ciò che si intraprende, e sarebbe molto più grave fallire quando si fa parte del Gruppo Hero piuttosto che fallire come una piccola start-up indipendente. Anche il mondo esterno ti guarda in modo molto diverso, e osserva ogni tua mossa, quindi devi affrontare moltissime aspettative diverse (della famiglia, dei dipendenti, e anche del mondo esterno)."

Ma essere parte di un'impresa di famiglia di successo presenta anche enormi vantaggi: "Il processo decisionale veloce, la snellezza, l'agilità della società: sono questi tutti i principali fattori positivi, come lo è il coinvolgimento che i vostri dipendenti avvertono perché sono parte della "famiglia." Ma d'altra parte, la gestione del cambiamento è una sfida: la famiglia può essere riluttante a fare le cose in modo diverso, perché lavorano in questo modo da 30 anni. Ma la vita è dinamica. Non è la stessa di prima. La nostra generazione vuole abbracciare il digitale, utilizzare più tecnologia, assumere più rischi. Ma le imprese di famiglia sono capaci di assumere rischi. E sotto molti aspetti è più facile per la nostra generazione, perché la tecnologia è un fantastico catalizzatore che rende più facile fare business a un costo minore. Ecco perché mi piace quello che faccio: il successo è la droga che dà più dipendenza in assoluto al mondo. Non v'è nulla di simile."

Da una prospettiva interna: le aspettative delle prossime generazioni sul mondo in generale

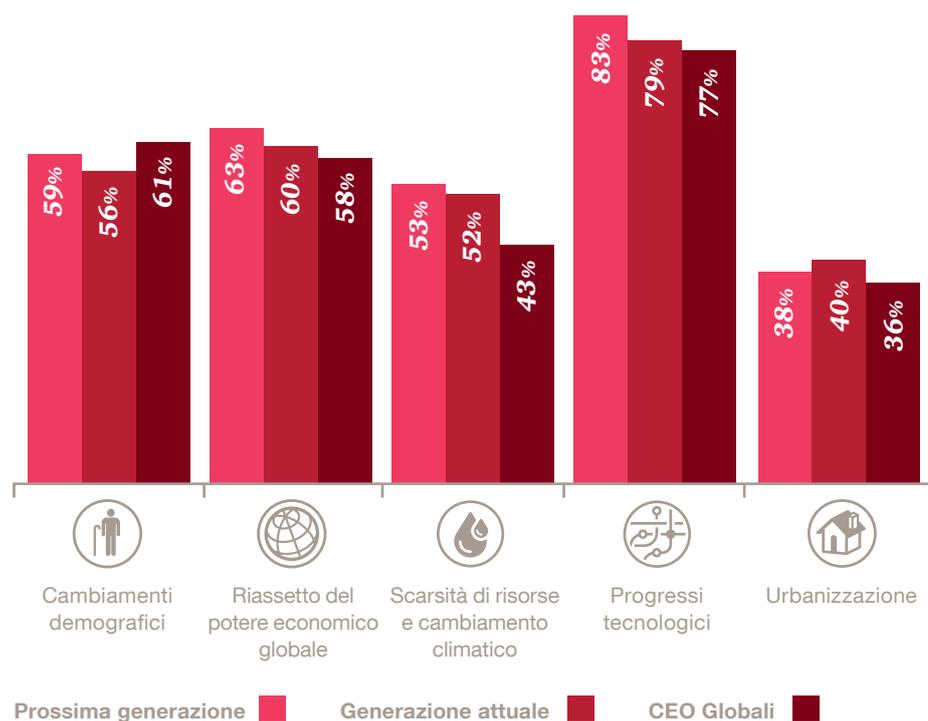
Il mondo in cui opera l'azienda di famiglia è indubbiamente cambiato da quello in cui ha operato l'attuale generazione quando ha iniziato a lavorare. La prossima generazione avrà bisogno di capire queste sfide, e di disporre delle competenze e delle strategie per affrontarle.

Negli ultimi anni, PwC ha monitorato i cinque megatrend globali in studi quali la propria Indagine Globale sui CEO, e noi, a nostra volta, abbiamo incorporato queste tendenze nelle nostre discussioni con le imprese di famiglia. Nell'Indagine sulla Prossima Generazione di quest'anno abbiamo chiesto ai nostri intervistati quale delle cinque tendenze si aspettano

che abbia l'impatto più significativo nel corso dei prossimi cinque anni, e le risposte sono mostrate sotto. Queste sono sostanzialmente allineate con l'ultima Indagine sull'Impresa di Famiglia nel 2014, e con le risposte all'Indagine Globale sui CEO di PwC di quest'anno.

Non sorprende che il cambiamento tecnologico sia di gran lunga in testa a tutte le altre. Come tutti gli altri leader aziendali, gli esponenti della prossima generazione sanno che questo sarà di vitale importanza per la sopravvivenza dell'attività e il successo nel futuro, ma sanno anche che, probabilmente, si troveranno ad affrontare problemi più grandi delle controparti in società più convenzionali.

Le tendenze globali che trasformeranno l'azienda nei prossimi cinque anni



Domanda: Quali sono le prime tre tendenze globali che possono maggiormente trasformare la vostra attività nei prossimi cinque anni?
Base: 268 esponenti della prossima generazione

“Vedo che i nostri concorrenti adottano la tecnologia digitale e hanno successo, ma noi non ci attiviamo in tal senso. Ho suggerito questo molte volte, ma sembra semplicemente essere ignorato.”

Età 31 anni

2^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Svizzera

“Siamo rimasti un po' indietro sul versante della tecnologia, e colmare il divario generatosi sarebbe una sfida.”

Età 30 anni

2^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, USA

“La vecchia generazione non capisce gli aspetti digitali del mondo degli affari al momento, e non comprende il valore di investire nelle infrastrutture IT e nei social media, ma io sì.”

Età 44 anni

3^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Sud Africa

“C'è molta più tecnologia ora e vi è una mancanza di risorse disponibili per le piccole imprese per avvalersi di tale tipo di tecnologia.”

Età 42 anni

2^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Kenya

“Stiamo digitalizzando tutto il nostro processo di produzione. Stiamo investendo in tecnologia e sistemi operativi. Stiamo diversificando i nostri canali di distribuzione e i contenuti che offriamo. In generale, stiamo cercando di implementare nuovi modelli di business.”

Età 30 anni

2^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Brasile



Condivisione dell'apprendimento: opportunità dopo l'azienda di famiglia

La maggior parte dei membri della prossima generazione con cui abbiamo parlato quest'anno ha lavorato al di fuori dell'azienda di famiglia per fare esperienza, il che li aiuta poi a costruire una carriera sino ai vertici della propria azienda di famiglia. Non così per Emma Antolín, un membro di seconda generazione della società spagnola di componentistica per auto che ha riscosso un enorme successo, il Grupo Antolín. Si tratta di un caso insolito di un membro della prossima generazione che ha avuto una carriera gratificante a livello apicale presso la sua azienda di famiglia, ma ora sta cercando di applicare quello che ha imparato in una posizione al di fuori della società.

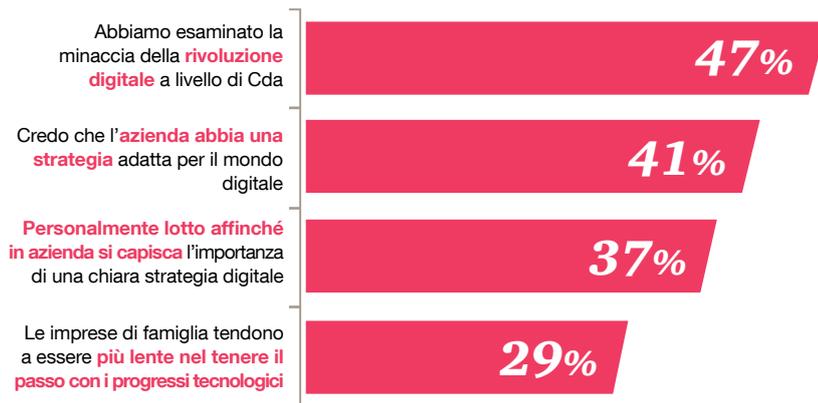
“Vi sono due rami nella nostra famiglia, e abbiamo stabilito un protocollo in modo che il ruolo di Presidente ruoti tra di essi. Questo rende il processo di successione molto più facile, e tutti sanno qual è il loro posto. Sono Direttore Responsabilità d'Impresa, e gran parte del lavoro che ho svolto in questi ultimi anni è stato rivolto alla costituzione di strutture societarie interne: comitati del CdA, corporate governance, politiche etiche e simili. Penso che quello che abbiamo ora potrebbe essere un buon modello per altre imprese di famiglia, e sono attratta dall'idea di aiutarle a farlo, perché so che è un'area in cui le imprese di famiglia a volte incontrano difficoltà.”

E pertanto come si è svolta la carriera di Emma? Dopo l'università ha lavorato per una società di consulenza sulle Risorse Umane a Madrid, ma la sua famiglia l'ha incoraggiata ad assumere un ruolo in azienda. “C'è voluta molta opera di persuasione, ma alla fine ho accettato. Per essere onesti, è stato difficile in un primo momento, ma per fortuna tale fase non è durata molto, e ho apprezzato molto i miei diversi ruoli sia come dipendente sia come azionista della società. Siedo anche nel consiglio di amministrazione, come mia sorella Maria Helena, che ha anche un ruolo in azienda. Vi sono quattro membri della famiglia Antolín nel CdA e altrettanti amministratori indipendenti. Negli ultimi anni abbiamo anche istituito il tipo di comitati del CdA che ci si aspetterebbe di trovare in una società di analoghe dimensioni. Abbiamo 28.000 dipendenti in 26 Paesi, e siamo uno dei principali produttori al mondo di interni per auto. Tutto, dalle cabine di guida, ai sedili, ai pannelli delle portiere, ai tappeti e all'illuminazione.”

Per Emma, la responsabilità d'impresa non si limita esclusivamente a come la società si organizza all'interno; riguarda anche il modo in cui essa si comporta nella realtà globale in cui opera, e come si impegna nei confronti dei propri stakeholder. “Il comportamento etico dovrebbe essere parte integrante del modo in cui ogni azienda opera giorno per giorno. Deve essere una parte attiva del processo decisionale. Lo stesso vale per la trasparenza. Il modo in cui realizzi tutto questo è attraverso l'esempio dal livello apicale della società, in modo che ogni dipendente faccia proprie tali norme. Vi sono tante altre fonti di informazioni oggi, e i giovani non considerano solo il prezzo di quello che comprano, ma anche la sua provenienza, e come sono stati trattati i lavoratori che lo hanno realizzato. In maniera crescente, i nostri clienti inseriscono temi quali i diritti umani nei loro documenti di appalto, e penso che ciò sia una cosa positiva.”

Anche se Emma persegue una carriera esterna, continuerà a essere un amministratore di Grupo Antolín, quindi: quali sono le sue attese per l'azienda di famiglia? “Credo che la sfida per le imprese di famiglia consista nella professionalizzazione del processo decisionale. Se vi sono persone di talento in famiglia, ottimo, queste dovrebbero entrare in azienda, ma ciò deve essere programmato, e dovresti ricevere un ruolo di alto livello solo se sei qualificato per farlo. Questo è il tipo di attività che io desidero – Ho combattuto duramente per questo, e sono orgogliosa di aver contribuito a sviluppare politiche solide e processi che ci rendono un'organizzazione più forte che può fungere da esempio per gli altri.” Credo che la chiave del successo sia la perfetta combinazione della forza di una società professionalizzata ben strutturata, e i valori familiari di un impegno a lungo termine. Se possiamo mantenere tale combinazione, il Grupo Antolín sarà sempre una società di famiglia.”

L'importanza del digitale in azienda



Domanda: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in una scala da 1 a 5?
Base: 268 esponenti della prossima generazione

Digitale: volano di crescita o ostacolo?

Il digitale è un'are in cui il gap generazionale ancora persiste. Molti membri della prossima generazione lottano per convincere i propri genitori che l'impresa deve abbracciare maggiormente il digitale: il 29% ritiene che le imprese di famiglia siano più lente rispetto ad altri tipi di azienda nel tenere il passo con le nuove tecnologie, e il 40% ha confessato un certo grado di frustrazione nel cercare di far accettare nuove idee come questa dalla generazione attuale. Certamente, può essere difficile quantificare i rendimenti potenziali dall'investimento in tecnologia, anche perché le somme in gioco sono molto elevate, e il paesaggio sta cambiando molto velocemente. È facile capire perché l'attuale generazione sarebbe restia a investire molte risorse su sistemi che potrebbero essere superati nel giro di pochi mesi. Questo è un aspetto su cui i consulenti esterni o il consiglio di sorveglianza possono davvero aiutare a colmare il gap generazionale: i professionisti esterni potrebbero essere considerati come più oggettivi, e possono aiutare entrambe le generazioni a lavorare insieme per delineare esattamente in che modo il digitale potrebbe influire sull'attività, e che cosa possono fare per limitare i rischi e sfruttare le opportunità. Nella nostra esperienza, questo è ciò che le imprese di famiglia trovano più difficile: una volta che un piano esiste, sono assolutamente in grado di realizzarlo.

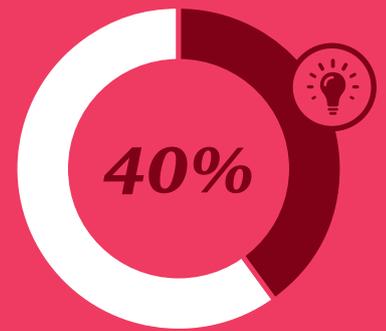
Ma è di vitale importanza avere un piano (e possibilmente una comprensione della situazione in cui ci si deve muovere). Dei

nostri intervistati, il 41% ha affermato di ritenere che la propria azienda aveva una strategia adeguata per il mondo digitale, il che significa che ben il 59% non ne dispone. Allo stesso modo, il 37% fatica a far per capire in azienda l'importanza di avere una chiara strategia digitale, e solo il 47% ha discusso la minaccia della rivoluzione digitale in CdA, e per la maggior parte si tratta delle imprese più grandi e quelle con dei professionisti esterni nel CdA. Così, quando appena il 28% dei nostri intervistati ci ha detto che la propria azienda è vulnerabile di fronte alla rivoluzione digitale, la nostra reazione naturale è stata di chiederci cosa ne fosse del resto. L'altro 72% è davvero così ben preparato come ciò suggerirebbe, o è in atto un pericoloso rifiuto della realtà? In base alla nostra esperienza, temiamo che sia quest'ultima la risposta. Alcuni intervistati ritengono che il loro settore sia immune da rivoluzioni digitali, ed è vero che settori quali l'edilizia vi sono relativamente meno esposti rispetto, ad esempio, al commercio al dettaglio o ai servizi finanziari. Ma basta guardare l'esperienza di Simon Brand per capire che nessun settore vi è completamente immune. La sua famiglia gestisce un'azienda di lavorazione del legname in Nuova Zelanda: anche se tale settore potrebbe sembrare molto lontano dalla rivoluzione digitale, in realtà il lavoro si sta trasformando con l'avvento di sofisticate macchine per il taglio di precisione, il che a sua volta sta cambiando le pratiche operative in aree come la Salute e la Sicurezza. E mentre la copertura internet può essere più lenta in alcuni mercati emergenti, questo non risolve il problema, semplicemente lo rinvia, e

probabilmente non per molto tempo.

A nostro avviso, ciò che è veramente cambiato nei due anni dall'ultima volta che abbiamo condotto l'Indagine sulla Prossima Generazione è l'atteggiamento della generazione attuale. Essi possono ancora nutrire riserve su dove, come e cosa investire nel digitale, ma non mettono più in discussione di doverlo fare: sanno che devono provvedervi. A tale riguardo, possono forse essere la prima generazione di responsabili dell'impresa di famiglia a sapere che il cambiamento non è solo un fatto che probabilmente non sarà limitato a quando i loro figli subentreranno, ma che si tratta di un fatto assolutamente certo, ineluttabile e imminente. Come afferma Jonathan Flack, Co-responsabile per l'impresa di famiglia negli USA di PwC: "La maggior parte dei membri della prossima generazione sono stati immersi nelle nuove tecnologie per tutta la vita, quindi non è una sorpresa che si aspettino di svolgere un ruolo importante nel forgiare la loro azienda di famiglia."

Dominik von Au, Direttore Generale di Accademia INTES per l'Impresa di Famiglia e Director di PwC in Germania, è d'accordo: "Non è più sufficiente sviluppare un modello di azienda di successo e poi aspettarsi che funzioni per ogni nuova generazione. I proprietari, il management e il personale affrontano nuove sfide, e solo coloro che accettano che il cambiamento è ormai la norma in azienda saranno in grado di tenere il passo e plasmare la trasformazione digitale. Ciò comporta una vera innovazione, modelli di business rivoluzionari e nuovi modi di lavorare."



A volte si sente frustrato nel far accettare le idee dalla generazione attuale

Domanda: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in una scala da 1 a 5?

Base: 268 esponenti della prossima generazione



Il fattore umano: competenze tecniche e relazionali

Jakub Dzik è il figlio del fondatore del Gruppo Impel, uno dei cinque più grandi datori di lavoro della Polonia, con circa 60.000 persone che lavorano sia come subappaltatori sia come dipendenti. Quando Impel ha iniziato, la Polonia stava appena emergendo come un'economia moderna – come dice Jakub, “non c'era l'IVA, nessun reale quadro giuridico, le società controllate dallo Stato impiegavano un gran numero di persone e nessuno sapeva come comportarsi sul libero mercato.”

Impel ha iniziato come una società di pulizia e sicurezza, ma si è evoluta in un'azienda internazionale di outsourcing, offrendo la gestione delle strutture, una gamma di servizi immobiliari, ristorazione, contabilità, paghe, e servizi IT. Come si evince, l'IT è un vero punto di forza: “Utilizziamo programmi SAP da qualche tempo, e la sfida consiste in una migliore capacità di analisi dei dati. Non tanto una maggiore raccolta di dati da elaborare, piuttosto la selezione dei dati più importanti. Mi piacerebbe anche curare lo sviluppo di un portale per i clienti attraverso il quale essi possano accedere a tutti i loro contratti e alle informazioni di gestione in un unico luogo, e le informazioni vengano loro visualizzate.”

Jakub è entrato a far parte dell'azienda nel 2009, dopo una laurea in legge, e da allora ha assunto vari ruoli negli uffici legale e finanziario. È nel consiglio di amministrazione della divisione sicurezza da tre anni, e di recente è entrato anche nel CdA della società

capogruppo. C'è qualcosa che avrebbe fatto in modo diverso, per prepararsi a tali funzioni? “Avrei studiato qualcosa di diverso all'università – giurisprudenza non ha un taglio molto pratico, come viene insegnata in Polonia. Ho una buona conoscenza “tecnica” nella finanza, nel commercio e nel diritto ma probabilmente mi necessitano maggiori competenze relazionali. In termini di cose che vorrei cambiare, penso che avrei perseguito un ruolo di maggiore responsabilità prima. Sono prudente per natura, e ho assunto le mie funzioni con molto rispetto per alcuni dei manager, molti dei quali sono qui da più di 20 anni. In tali circostanze a volte esiti nel prendere una decisione, pensando: “e se mi sbagliassi? e se il denaro avesse potuto essere speso meglio in qualcosa d'altro? e se l'acquisizione fosse una cattiva idea e ci intralciasse invece di farci progredire?” Ma, con il senno di poi, penso che ero troppo cauto e avrei potuto progredire più velocemente.”

Il successo di Impel è dovuto al fatto che si tratta di una impresa di famiglia? “In parte, senza dubbio. Sono molto orgoglioso di quello che abbiamo costruito. E penso che abbiamo maggiori capacità decisionali e flessibilità come azienda di famiglia. La sfida è il fattore umano – ad esempio, siamo più prudenti quando si tratta di prendere decisioni che influiscono sulla nostra forza lavoro, soprattutto se questo significa perdere dei posti di lavoro. Ci vuole più tempo per maturare le decisioni su una cosa del genere, e sono necessari tempi più lunghi per realizzare tali cambiamenti. Ma questa è la cosa giusta da fare. La mia ambizione è di continuare a essere una società responsabile ed etica, e che paga retribuzioni eque ai suoi lavoratori.”

L'outsourcing è cambiato enormemente come settore, negli ultimi anni: Jakub ritiene che vi saranno ulteriori innovazioni in futuro? “Il contesto economico sta cambiando continuamente, e forse i modelli di business che abbiamo sviluppato finora non saranno più validi. Ciò che dovrebbe sempre rimanere invariato sono i nostri valori: come trattiamo i nostri clienti, il modo in cui rispondiamo alle loro esigenze. Mi piacerebbe gestire l'intero business io stesso un giorno, ed è ciò per cui stiamo lavorando, ma non è una certezza assoluta. Accetterei anche un professionista esterno qualora in futuro questa si rivelasse la migliore opzione per l'azienda, e in quelle circostanze mi piacerebbe cercare di assumere un ruolo nel comitato di sorveglianza. Dopotutto la mia responsabilità non è solo verso la mia famiglia, ma anche nei confronti di tutte le persone che creano Impel e chiamano la società la “loro azienda.”

Genere: un divario digitale?

A fronte della percezione che i “gadget sono per gli uomini”, è stato interessante scoprire che i membri femminili della prossima generazione che abbiamo intervistato sono stati più consapevoli delle sfide della nuova tecnologia rispetto agli uomini.

Sono particolarmente consapevoli del rischio di non abbracciare il digitale – il 37% ritiene che la loro attività sia vulnerabile alla minaccia della rivoluzione digitale, rispetto al solo 24% degli uomini e il 44% afferma di faticare a far capire in azienda l'importanza di avere una chiara strategia digitale, contro il 34% degli uomini. Sembra che vi sia un certo grado di frustrazione anche nel fatto che il 36% concorda nel ritenere che le imprese di famiglia tendono a essere lente nell'acquisire le nuove tecnologie, mentre solo il 27% degli uomini afferma lo stesso.

La sfida, ci sembra, è per i membri femminili della prossima generazione riuscire a trasformare queste preoccupazioni molto realistiche in azioni positive. Invece di segnalare i rischi, occorre cominciare a parlare delle opportunità, ed esplorare ciò che queste potrebbero significare in pratica. Vale la pena di osservare, in questo contesto, che solo il 68% delle donne afferma di avere molte idee su come far progredire l'azienda, rispetto all'84% degli uomini. C'è chiaramente molto di più che le donne potrebbero fare per colmare il divario.

Coloro che consigliano di avere più donne nei consigli di amministrazione dicono che ciò dà all'azienda una comprensione più ricca e più equilibrata dei clienti della società, il che, a sua volta, può aumentare il proprio vantaggio competitivo. Le donne devono avere il coraggio delle proprie convinzioni, e trasformare i loro timori sul digitale in una spinta all'innovazione digitale.

“Stiamo lavorando sulla possibilità di iniziare a utilizzare Amazon come uno strumento e a non vederlo come una minaccia, ma come uno stimolo.”

Età 32 anni

1ª generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Perù

“Vendiamo grandi beni strumentali quindi non è possibile creare una piattaforma come Uber in questo segmento; è possibile utilizzare la tecnologia per costruire macchine migliori in modo più efficiente, ma sarebbero comunque necessari molti spazi nello stabilimento e molto capitale, quindi non siamo così vulnerabili.”

Età 26 anni

2ª generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Sud Africa

“Non facciamo un enorme affidamento sull'era digitale: l'operatività dell'azienda è molto pratica. La maggior parte dell'attività è svolta attraverso il telefono. Fino a quando avremo una linea telefonica saremo a posto.”

Età 38 anni

3ª generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Nuova Zelanda

“Non vendiamo direttamente agli utenti finali. La rivoluzione digitale può influire sulla catena del valore, ma la maggior parte della vulnerabilità (che posso vedere) risiede nello spazio della distribuzione all'utente finale.”

Età 44 anni

5ª generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, Taiwan



Innovazione e identità: Hobbs House Bakery

Abbiamo intervistato Henry Herbert, che è Responsabile delle Vendite al Dettaglio di Hobbs House Bakery, un'azienda giunta alla quinta generazione iniziata dal suo trisavolo, che sta ancora facendo pane artigianale a mano nel Cotswolds dopo quasi 100 anni.

Quali sono le sfide particolari di far parte di un'azienda di così lunga tradizione?

Se si conduce qualsiasi azienda, in particolare un'impresa di famiglia, è molto importante continuare a crescere e diversificare. Si tratta di reinventare, innovare, cercare nuove idee, mantenersi all'avanguardia. Il digitale è un

grande capitolo di tale processo: c'è lo shopping on-line, quello fisico tradizionale in centro città cambia, e i panifici come il nostro sono su Instagram, Twitter e Facebook. Alle persone piace comunicare con i marchi in questo modo: vogliono poter acquistare il pane on-line, quindi stiamo cercando il modo per poterlo fare. Si tratta di abbracciare il cambiamento, piuttosto che di evitarlo.

Quindi, l'innovazione è veramente importante?

Assolutamente: c'è sempre qualcosa che si può fare meglio. Bisogna essere aperti alle nuove idee, da ovunque esse provengano, sia da chi è in azienda da due settimane sia da chi è qui da 20 anni. È necessario concentrarsi sull'idea, non da dove giunge. Un'altra cosa che è veramente importante è l'identità, che per certi versi è l'opposto dell'innovazione. La vostra azienda deve continuare a evolversi, ma ciò che le conferisce la propria identità deve essere sempre eguale, soprattutto in una società di famiglia. Questo è ciò che ci unisce in quanto famiglia e come business: valori e i principi in cui tutti noi crediamo.

Come vede il futuro – sia per voi che per l'azienda?

Una delle cose in cui membri più giovani della famiglia davvero eccellono è guardare al futuro e pianificare come in futuro sarà la nostra azienda. Ma per realizzare questo obiettivo abbiamo bisogno dell'esperienza e del supporto di coloro che sono in azienda da più tempo e che l'hanno costruita. La successione è davvero un grosso problema per noi in questo momento: desideriamo avere un ricambio generazionale positivo che possa mantenere l'azienda prospera e sana. Guardando al futuro, spero davvero che io possa essere un giorno alla guida dell'azienda, ma sempre con la famiglia al mio fianco. Questo è ciò che significa essere un'azienda di famiglia.



Da una prospettiva esterna: in che modo le aspettative del mondo sulle imprese stanno cambiando

L'Indagine Globale sui CEO di PwC condotta quest'anno⁷ si è focalizzata in particolare su come stanno cambiando le aspettative degli interlocutori esterni rispetto all'impresa, e sull'impatto che questo sta esercitando sulle decisioni societarie. Le percezioni degli stakeholder sono particolarmente importanti e, allo stesso tempo, è la definizione di "stakeholder" che cambia e si amplia, e varierà a seconda del tipo e del settore di attività. C'è forse da aspettarsi che i membri delle prossime generazioni siano molto consapevoli di questo dato di fatto, e che i loro principali gruppi di stakeholder rispecchino strettamente quelli identificati dagli intervistati dell'indagine sui CEO di quest'anno.

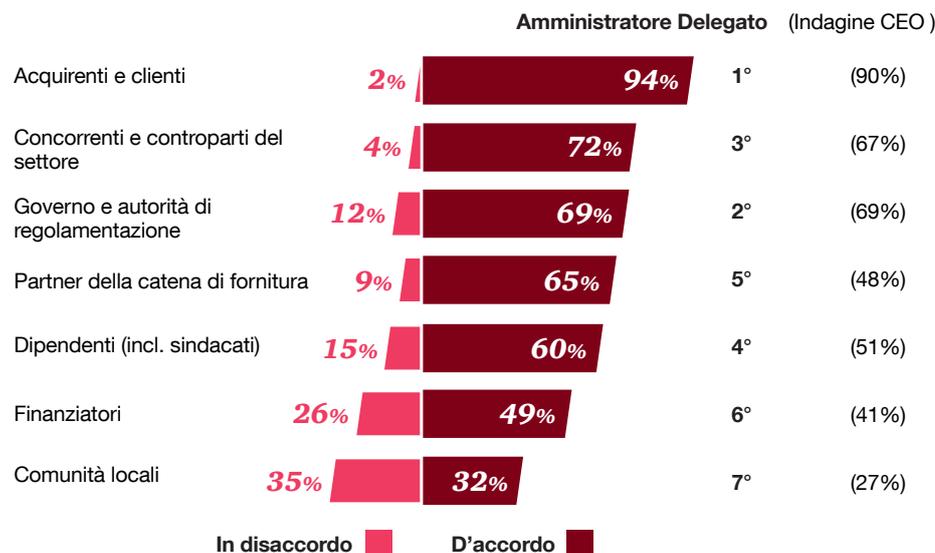
Come vedremo nella sezione dedicata alle società private dell'Indagine Annuale Globale sui CEO di PwC,⁸ le società gestite dalle famiglie hanno un modello operativo costruito sulla fiducia, le relazioni personali e valori radicati: con il mutare delle aspettative degli stakeholder questo potrebbe divenire un significativo vantaggio competitivo. Questo è il motivo per cui abbiamo aggiunto i nostri stakeholder ai fattori critici di successo. E con il progressivo passaggio di consegne alla prossima generazione, per molti di questi ultimi la priorità più alta consisterà nel "dare qualcosa in cambio." Come afferma Malcolm Preston, il nostro responsabile globale per la sostenibilità e i cambiamenti climatici:

segue a pagina 30 →

"E sotto molti aspetti è più facile per la nostra generazione perché la tecnologia è un fantastico catalizzatore."

Abhimanyu Munjal
CEO, Gruppo Hero, India

Il grado di influenza degli stakeholder sulla strategia aziendale



Question: Se esiste, qual è l'impatto che ciascuno dei seguenti elementi esercita sulla strategia della vostra azienda?

Base: 268 esponenti della prossima generazione

7. 19^{ma} Indagine Annuale Globale sui CEO, Ridefinire il successo dell'impresa in un mondo che cambia, PwC, 2016

8. Società private: Punti di forza tradizionali, sfide dell'innovazione, PwC 2016



Apprendimento, cultura, fiducia, meritocrazia: l'“Approccio Cosentino”

Pilar Martínez-Cosentino è un membro della terza generazione di persone che lavorano nel Gruppo Cosentino, nella regione dell'Almeria in Spagna. L'azienda è stata avviata come un piccolo laboratorio di lavorazione del marmo e della pietra naturale di provenienza locale, e ora produce una gamma di superfici per cucine, bagni e altri ambienti della casa, tra cui il “Silestone.” L'azienda ha oltre 3.000 dipendenti in tutto il mondo, e ora il 92% del suo fatturato è prodotto al di fuori della Spagna, anche se la maggior parte della sua produzione è ancora basata nel Paese.

Vi sono tredici persone della terza generazione della famiglia Cosentino, e nove lavorano in azienda, assumendo ruoli che riflettono la loro esperienza particolare. Pilar ha conseguito una laurea in legge e gestione d'impresa, per poi lavorare due anni presso uno studio legale. Quindi nel 2004 si è palesata l'opportunità di entrare nell'azienda di famiglia, “Il tempismo è stato buono, in quanto il Gruppo Cosentino aveva appena iniziato il processo di professionalizzazione della società, e quindi mi è stata offerta l'opportunità di prendervi parte. Ho iniziato presso l'Ufficio legale e poi sono diventata Direttore della Pianificazione Strategica, il che mi ha dato un'eccellente panoramica dell'azienda, e la possibilità di contribuire alla trasformazione della società.”

In questi ultimi anni il programma di professionalizzazione ha visto il Gruppo Cosentino

focalizzato sul miglioramento della sua corporate governance, e ora rispecchia le società quotate nella struttura dei Comitati del CdA e di quelli esecutivi, e coinvolge esperti indipendenti sia nel CdA sia in ruoli di consulenza più informali. Inoltre è stato adottato un protocollo familiare per gestire il processo di successione, che si basa sul principio della “persona migliore per la posizione”, si tratti di qualcuno all'interno della famiglia, o esterno ad essa. “Sono profondamente convinta del valore della meritocrazia - è una cultura del lavoro in cui credo molto. In quanto membro della famiglia, a volte è possibile mancare di obiettività, e il rischio è quindi che ci si lasci guidare troppo dal cuore e non abbastanza dalla ragione. Occorre essere analitici, e occorre essere obiettivi, in modo da fare i giusti investimenti e assumere le corrette decisioni per l'azienda, non solo per la famiglia.”

Ma vi sono evidenti vantaggi anche nel modello dell'azienda di famiglia: “Ci dà un vantaggio competitivo. Il nostro personale è parte di ciò che stiamo costruendo insieme, e non siamo un'azienda fondata sulla gerarchia: tutti sono coinvolti, ed è una cultura molto aperta e onesta, perché non sarà possibile ottenere niente senza fiducia. Desideriamo inoltre che Cosentino sia una società che impara. Mio padre ha una personalità molto forte, ma ha anche una mente molto aperta e vuole che continuiamo ad apprendere e migliorare continuamente. Questo fa parte dell'“Approccio Cosentino.”

Ogni volta che c'è stato un cambio generazionale in Cosentino, l'azienda è cambiata, ma “il coinvolgimento di ogni nuova generazione ha sempre rappresentato un cambiamento positivo per il futuro.” Ci sono state anche molte sfide, naturalmente. Ad esempio, la precedente generazione è più abituata a prendere decisioni basate sull'intuito, mentre la nuova generazione è più analitica, desidera considerare piani e dati prima di decidere. E sebbene la nuova generazione abbia un grande rispetto per ciò che è stato realizzato in passato, vede la nostra crescita e la direzione futura in modo un po' diverso, quindi a volte si crea una tensione. Ma è una tensione creativa.”

La famiglia Cosentino ha anche un approccio interessante e riflessivo al modo in cui gestisce i propri affari di famiglia, che potrebbe essere un modello per le altre famiglie: “Abbiamo un piano per la quarta generazione, e non è solo per coloro che vogliono lavorare in azienda, è per tutti. Riguarda ciò che significa essere un “Cosentino”: il tipo di persone che siamo. Persone che conoscono diverse lingue, che sono culturalmente sensibili; che sono consapevoli di quanto sono fortunati, e sentono la responsabilità di dare qualcosa in cambio. E se vogliono partecipare all'azienda, dovranno rispondere a criteri specifici, ed essere pronti a lavorare sodo una volta che vi entrano. Questo è l'approccio Cosentino in azione.”

“I membri delle prossime generazioni sono generalmente più focalizzati dei loro genitori sulla valutazione dell’impatto reale della loro azienda. Vogliono un risultato positivo, ma spesso in modo responsabile. In genere possono giocare un ruolo chiave nel guidare il cambiamento in azienda, e più in generale per quanto riguarda il patrimonio della famiglia. Vedo che molti membri della prossima generazione ora desiderano focalizzare la responsabilità della loro azienda sul modo in cui è realizzato il profitto, non solo su come viene speso, ad esempio, in progetti filantropici. Vogliono ottimizzare l’impatto della loro azienda, riducendo i fattori negativi e migliorando gli aspetti positivi. Questo è un modo per gli stessi di iniziare a mostrare leadership e iniziativa all’interno della sala riunioni della famiglia, incorporando i valori della famiglia nel processo decisionale. Li aiuta a trovare un modo per stimolare un cambiamento maggiore all’interno dell’azienda. Considerare l’impatto complessivo di un’azienda è sicuramente un modo migliore per misurare il successo d’impresa (vedi [pwc.com/totalimpact](https://www.pwc.com/totalimpact) per un approfondimento a riguardo).”

L’azienda di famiglia di Arjan Stephens in Canada è stata costruita su un “triplice ordine di valori” sin dall’inizio. La società di alimenti biologici Nature’s Path ha sempre dato la stessa priorità a persone, pianeta e profitto, e rimanendo fedele a quei valori è stata al centro del suo successo. Durante la recessione, i consumatori hanno ridotto l’utilizzo degli alimenti di qualità a prezzo elevato, ma Nature’s Path è rimasta fedele ai suoi valori: “Poiché siamo un’impresa di famiglia abbiamo potuto assumere una visione maggiormente a lungo termine. In pratica ci siamo detti, guardate, noi crediamo nei prodotti organici, a prescindere da tutto. E per questo i consumatori sanno che il nostro marchio è autentico, che difendiamo ciò in cui crediamo. Questo ci ha predisposti alla successiva fase di crescita, e abbiamo praticamente raddoppiato il nostro giro d’affari negli ultimi cinque o sei anni.” È possibile leggere la storia completa di Arjan a pagina 3.

Nel nuovo panorama imprenditoriale, la fiducia è più importante che mai, e sempre più difficile da costruire. Come gli scandali societari degli ultimi anni hanno dimostrato, reputazioni costruite in decenni, o generazioni, possono essere distrutte in pochi giorni, o addirittura in poche ore. Emma Antolín, parte della seconda generazione dell’impresa spagnola attiva nei componenti per auto, Grupo Antolín, riflette in maniera tipica molti degli esponenti della prossima generazione cui abbiamo parlato: “Il comportamento etico deve essere parte integrante del modo in cui ogni azienda opera giorno per giorno. Deve essere una parte attiva del processo decisionale. Lo stesso vale per la trasparenza. Il modo in cui consegui tali valori è attraverso l’esempio dal livello apicale della società, in modo che ogni dipendente faccia proprie tali norme.” È possibile leggere la storia completa di Emma a pagina 23.

Ha del paradossale, ma mentre il mondo diventa sempre più globale, i consumatori vogliono sempre più un rapporto reale con i prodotti o le marche che acquistano, un legame emotivo, o la fiducia nella loro autenticità. Chiaramente, le aziende di famiglia e le imprese private potrebbero

avere un vantaggio reale a questo riguardo, e questo si riflette nei risultati dell’Indagine CEO: Il 58% dei CEO delle società quotate si preoccupano della fiducia del pubblico nell’impresa, ma tale dato si ridimensiona a meno della metà per le imprese di famiglia. Molte di queste società lo capiscono istintivamente, perché ciò fa parte di chi sono. In Australia, ad esempio, la società Credit Repair Australia costituita dal padre di Mitchell, Gavin e Kiersten Symes è ancora guidata dallo stesso desiderio di aiutare le persone che lo ha ispirato nel suo avvio iniziale: come dice Mitchell, “Noi abbiamo a che fare con le persone; non si tratta di numeri o di dati o di qualsiasi altra cosa, abbiamo a che fare con la gente. Nella nostra famiglia, siamo stati educati a credere che nella vita occorre valorizzare gli altri, e qualunque valore possiamo creare per le altre persone, di riflesso creerà valore anche per noi. E ognuno in azienda è mosso dalla stessa passione.”

Inoltre è altresì interessante confrontare le priorità operative della prossima generazione con quelle degli intervistati dell’Indagine Globale sui CEO di PwC nella seguente tabella.

Priorità aziendali chiave





Il senso dello scopo: Tellepsen Builders

Abbiamo parlato con Tadd Tellepsen, che è Presidente del gruppo edile Tellepsen, che è stato gestito dalla stessa famiglia da quattro generazioni.

Come ha iniziato la tua azienda di famiglia?

La società è stata avviata dal mio bisnonno, che era un immigrato norvegese giunto qui nel 1900, proprio come molti, molti, immigrati che sono venuti a Ellis Island. Andò fino a Houston, e lì ha fondato la nostra società nel 1909.

Oggi, è costituita da quattro società: una società di edilizia commerciale denominata Tellepsen Builders, una società di edilizia attiva nel cemento chiamata Building Concrete Solutions, una società di edilizia industriale attiva nel settore della petrolchimica chiamata Tellepsen Industrial, e la quarta è una società di ingegneria che opera negli impianti per il settore petrolchimico, e si chiama Tellepsen Engineering.

Hai sempre desiderato lavorare nell'azienda di famiglia?

Non è stata una decisione monolitica, ma mio padre ha sempre voluto che noi lavorassimo prima da qualche altra parte, piuttosto che andare direttamente nell'azienda di famiglia. Il padre di mia madre mi fece sedere un giorno, mentre stavo lavorando a Dallas, e mi disse: "Tadd, credo davvero che sia giunto il momento di smettere di perdere tempo ed entrare nell'azienda di famiglia. Hai molto da imparare e non devi perdere tempo. Io e i miei fratelli siamo tutti partiti dal basso, proprio dal basso."

In che modo la famiglia sta gestendo il processo di successione?

È stata un'esperienza molto interessante essere parte di un'azienda di famiglia che sta attraversando la pianificazione della successione. Mio padre è ancora attivo, ed è di enorme valore per la società. Una delle cose di cui dobbiamo essere molto consapevoli, mio padre e me, è di non assumere un atteggiamento "padre-figlio", ma mantenere una prospettiva prettamente societaria. Penso che sia una cosa che tutte le imprese di famiglia devono comprendere in un certo momento. Mio padre è ancora il leader esperto della nostra organizzazione e si sta divertendo molto – non si è mai divertito tanto come adesso, e non vogliamo che vada da nessuna parte. Ma, detto questo, devo sviluppare il mio stile di gestione, le mie capacità di leadership. Non posso essere la sua controfigura. Egli sostiene che ho alcuni grandi talenti che lui non aveva, ma io non ne sono così sicuro, perché lui è una persona davvero speciale.

A tuo avviso che cosa rende Tellepsen speciale?

I nostri valori sono la cosa su cui mi concentro maggiormente – sono parte della nostra essenza. Le persone che hanno guidato l'azienda prima di me hanno creduto nel valore di dare priorità agli altri, a partire dai nostri dipendenti e dalle persone che lavorano con noi, e sino ai nostri partner commerciali, i nostri subappaltatori, e i nostri clienti. Si tratta di costruire fiducia e rispetto reciproci. Ricordo sempre mio nonno e il mio bisnonno che affermavano che è importante che la nostra famiglia e la nostra società siano coinvolte in qualcosa molto più grande di noi stessi. Il nostro management crede in questo, e così pure la mia famiglia: se avete tanti vantaggi come noi abbiamo, dovete restituire qualcosa alla comunità. Riteniamo che stiamo facendo qualcosa di speciale, ad esempio, stiamo costruendo delle strutture per la ricerca sul cancro. Questo è al centro di tutto, migliorare la vita delle persone e avere il senso dello scopo.



Vista d'insieme: le aspettative della generazione attuale

E, infine, l'ultimo pezzo del puzzle e un'altra serie di aspettative estremamente importante: quella della generazione attuale. Come vedono l'evolversi del loro ruolo? Come si affronta il processo di successione? E come possono aiutare con quell'altro elemento cruciale del programma di professionalizzazione: professionalizzare la famiglia?

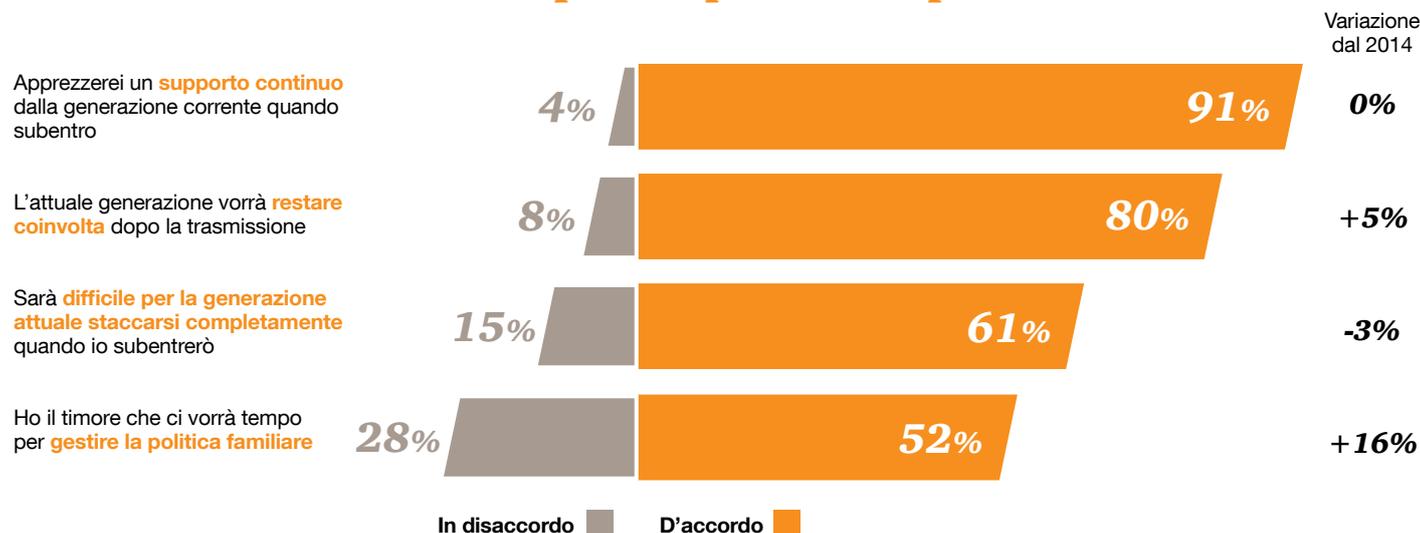
Coloro che subentrano nelle imprese familiari si sono probabilmente sempre preoccupati del processo di successione – uno dei nostri fattori critici di successo – di come i loro genitori si adatteranno, e di come essi stessi saranno all'altezza. Come mostra il grafico sotto, molte di queste preoccupazioni non sono cambiate molto dalla nostra ultima Indagine sulla Prossima Generazione

nel 2014. Gli esponenti della prossima generazione sono ancora preoccupati di gestire con successo il processo di successione, e di trovare il modo migliore per garantire che i loro genitori si sentano ancora coinvolti e in grado di contribuire, ma anche di effettuare la transizione che devono compiere assumendo un ruolo più passivo.

Ci sono indubbiamente alcuni nella generazione attuale che hanno difficoltà ad abbandonare la guida – ciò cui abbiamo fatto riferimento in passato come la sindrome del “testimone appiccicoso.” Nella nostra esperienza, questo è spesso combinato con una certa riluttanza a discutere finanche il processo o la tempistica della successione, il che può causare attriti in famiglia, e l'incertezza nell'azienda, e questo non va bene per nessuno.

Abbiamo lavorato a lungo con le imprese di famiglia, aiutandole a colmare questa lacuna della comunicazione, e a sviluppare piani affidabili per il processo di successione. La chiave è ricordare che la successione è un processo, non un evento: la prossima generazione ha bisogno di essere pienamente preparata a subentrare, con il supporto dei genitori, e, dopo il passaggio formale, i genitori possono continuare a offrire aiuto e guida, a patto che accettino di non essere più loro a prendere le decisioni. Nel suo libro, Il successo della prossima generazione, il Professore di Harvard John Davis sottolinea quanto sia importante per l'attuale generazione “passare le consegne tempestivamente”: “Anche se la preparazione della prossima generazione non è del tutto sotto il vostro controllo, dipende in modo significativo dalle vostre azioni. Se sei un genitore, un anziano nella tua famiglia, o un leader dell'azienda, è tuo obbligo aiutare a preparare la prossima generazione... Se frapponi ostacoli, o programmi ed esegui male lo sviluppo della prossima generazione, i risultati saranno probabilmente scarsi”⁹. Altri buoni consigli a proposito nelle “dieci regole auree” di Juliette Johnson a pagina 8.

Assumere il controllo dell'impresa: i piani e le asp



Domanda: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in una scala da 1 a 5?
Base: 268 esponenti della prossima generazione

Dominik von Au, Direttore Generale di Accademia INTES per l'Impresa di Famiglia nonché Director di PwC Germania, osserva che di tutte le sfide che un'azienda familiare deve affrontare, la sfida della successione è la più grande e la più importante. Ma è anche al centro di ciò che significa essere un'impresa di famiglia: "C'è qualcosa di meglio che la fiducia di sapere che il proprio sogno per l'azienda è condiviso dalla propria famiglia ed è condotto con la stessa passione? Ma la successione può anche essere il momento in cui quel sogno svanisce. Molti grandi uomini d'affari falliscono nel tentativo di perpetuare l'opera della propria vita. Una mancanza di competenze, una carenza di determinazione, una preparazione insufficiente, e i conflitti all'interno della famiglia: vi sono molti motivi per cui la successione può fallire, e se fallisce ciò può coinvolgere l'intera azienda."

L'azienda australiana Slattery Asset Advisory & Slattery Auctions è un buon esempio del valore della corretta gestione del processo di successione, e in un periodo di tempo il più protratto possibile. Come afferma Tim Slattery, uno dei figli del fondatore: "Credo che il più grande regalo che papà ci abbia mai fatto sia di essere disposto a cedere l'azienda in quella fase relativamente prematura. A differenza di altre imprese familiari che ho conosciuto, in cui la transizione non è riuscita perché il fondatore dell'azienda non era in realtà pronto a lasciare l'azienda." Ci sono sei ragazzi Slattery, e tre sono ora coinvolti nell'azienda direttamente. Per evitare tensioni tra fratelli, il passo successivo nel processo è stato di coinvolgere un perito indipendente che stabilisse il valore di mercato dell'azienda: "Abbiamo pensato che fosse essenziale; in quanto azienda di famiglia, ognuno è naturalmente emotivamente coinvolto nell'attività ed è importante che questioni come quella dell'eredità, sebbene possano essere sgradevoli,

siano affrontate e nessuno possa avere la sensazione che siano stati fatti favoritismi." È possibile leggere il resto della storia a pagina 19.

C'è una cifra in primo piano nel diagramma a pagina 32, e questo è l'aumento del numero di esponenti della prossima generazione che sono preoccupati per le difficoltà di gestione della politica e delle controversie a livello familiare (in crescita del 16% rispetto al 2014). Questo è chiaramente un grosso problema, e spesso riflette il "gap di comunicazione" che abbiamo esaminato prima. In molti casi, questo viene aggravato da una differenza di stili di comunicazione tra la generazione attuale e le prossime generazioni, che conoscono maggiormente il mondo digitale. Tutte le imprese familiari hanno bisogno di robuste strutture di governance familiare per affrontare questioni come quella della successione, ma questo è ancora più importante nelle famiglie in cui c'è il rischio che i problemi non vengano messi sul tappeto, e le aspettative di entrambe le parti non siano espresse. Come osserva María Sanchiz, Responsabile Imprese di Famiglia, PwC Spagna, "Alcune imprese di famiglia hanno incontrato difficoltà durante la crisi finanziaria, e vi possono essere visioni del futuro molto diverse tra la generazione attuale e quella successiva, in particolare in relazione ai nuovi mercati, ai nuovi prodotti e servizi, e a come finanziare la crescita."

Abbiamo discusso ampiamente su tale governance di famiglia nell'Indagine sull'impresa di famiglia di PwC, 2014,¹⁰ e abbiamo quindi osservato che quantunque molte aziende abbiano fatto progressi nel professionalizzare l'azienda, la maggior parte ancora non sia riuscita a professionalizzare la famiglia. E questo è comprensibile, perché di solito è molto più difficile ed è una questione molto emotiva. La governance di famiglia è il punto focale della tensione in atto tra la sfera personale e quella professionale, e nelle

"Even if I took over immediately, I would still have the prior generation chirping in the background."

Età 35 anni

3^a generazione di responsabili dell'impresa di famiglia, USA

"La sfida [con la successione] è di stabilire quanto vale il business, in modo che tutti ne ottengano una parte equa, inclusi i nostri genitori: con un'azienda privata, le valutazioni possono essere difficili. La cosa più importante è di evitare che problemi finanziari dividano la famiglia, ma non credo che arriveremo mai a quel punto."

Simon Brand

Operations Manager, Brand Logging
Nuova Zelanda

"Una delle cose di cui dobbiamo essere molto consapevoli, mio padre e io, è di non assumere un atteggiamento "padre-figlio", ma mantenere una prospettiva prettamente societaria. Penso che sia una cosa che tutte le imprese di famiglia devono comprendere in un certo momento. Mio padre è ancora il leader esperto della nostra organizzazione e non vogliamo che vada da nessuna parte. Ma, detto questo, devo sviluppare il mio stile di gestione, le mie capacità di leadership. Non posso essere la sua contropartita."

Tadd Tellepsen

Presidente, Tellepsen Construction
Group, USA

imprese di famiglia più longeve il numero dei membri della famiglia può essere molto ampio, e molti di loro possono non avere alcun ruolo diretto nell'attività, e una scarsa conoscenza dei suoi problemi e delle sue esigenze. Questa preoccupazione è stato un fattore chiave per l'approccio adottato da Tim Slattery e i suoi fratelli: "Noi tre che stavamo dirigendo l'azienda abbiamo ritenuto che fosse importante tracciare una chiara distinzione tra quelli di noi che lavorano al suo interno, e gli altri che ne erano fuori. In caso contrario, esiste il rischio che coloro che ne sono al di fuori non siano altrettanto impegnati nella strategia aziendale di coloro che l'hanno sviluppata."

Al crescere del numero dei membri della famiglia e dei collaterali, il rischio di incomprensioni e conflitti è chiaramente molto grande. Questo è il motivo per cui è fondamentale che le prossime generazioni vedano la famiglia allargata anche come un gruppo di stakeholder. In realtà, potrebbero costituire il gruppo di stakeholder più importante di tutti, e occorre gestirlo con lo stesso grado di cura riposto negli altri. Mary Nicoliello, di PwC Brasile, osserva: "La famiglia può essere sia il bene di maggior valore sia il più grande punto di debolezza delle imprese di famiglia. Negli ultimi anni, le famiglie proprietarie di aziende hanno sempre visto il valore della governance di famiglia come una garanzia della coesione della famiglia, e un mezzo per costruire una visione condivisa dei valori della famiglia."

Ciò che l'ultima barra sul grafico a pagina 32 può rivelarci (ed è un problema se questo è vero) è che la professionalizzazione dell'azienda in realtà aumenta il rischio di un conflitto all'interno della famiglia, con la creazione di più ampi spazi vuoti tra coloro che lavorano in azienda e quelli che non lo fanno, e aumenta il potenziale di tensione quando soggetti esterni sono chiamati ad assumere ruoli esecutivi e apicali.

Come riconosce Stuart Morley,

Responsabile Imprese di Famiglia e Patrimonio di PwC Australia, "l'allineamento di famiglia, azienda e proprietà è critico. Le famiglie di maggior successo hanno un buon equilibrio tra un management professionale, una proprietà professionale responsabile, e una sana dinamica familiare. La comunicazione è assolutamente vitale per garantire l'allineamento."

Far fronte alla sfida della governance di famiglia è di vitale importanza, perché le imprese di famiglia non vi riescono generalmente per motivi di famiglia, non per motivi aziendali: in altre parole, l'attrito familiare può portare sull'orlo del collasso un'impresa altrimenti florida. Per professionalizzare la famiglia occorre stabilire responsabilità e privilegi, e garantire una comunicazione regolare e trasparente. Occorre altresì imparare a essere buoni proprietari e azionisti oltre che (persino invece che) buoni manager. In breve, è la transizione da "azienda di famiglia" a "famiglia in affari." In questo contesto abbiamo trovato interessante apprendere da Pilar Martínez-Cosentino l'"approccio Cosentino", che altre imprese di famiglia potrebbero utilizzare come modello: "Abbiamo un piano per la quarta generazione, e non è solo per coloro che vogliono lavorare in azienda, è per tutti loro. Riguarda ciò che significa essere un "Cosentino" – il tipo di persone che siamo. Persone che conoscono diverse lingue, che sono culturalmente sensibili; che sono consapevoli di quanto sono fortunati, e sentono la responsabilità di dare qualcosa in cambio. E se vogliono partecipare all'azienda, dovranno rispondere a criteri specifici, ed essere pronti a lavorare sodo una volta che vi entrano. Questo è l'approccio Cosentino in azione."





Uno sguardo al futuro

I nostri intervistati sono più sicuri, più esperti, e hanno ambizioni più grandi. Ma molte delle vecchie sfide perdurano. Nell'Indagine sull'impresa di famiglia¹¹ di PwC, 2012 abbiamo riassunto le sfide che affrontano le imprese familiari in termini di competenza, successione, e scala, e questi tre fattori sono altrettanto rilevanti per le prossime generazioni quattro anni più tardi. E, come abbiamo affermato, c'è anche un nuovo elemento da aggiungere al mix – gli stakeholder.

- Le prossime generazioni devono sviluppare le loro **abilità**: sia il loro know-how tecnico e aziendale, sia le abilità più relazionali, come il lavoro di squadra e la comunicazione. Lavorare al di fuori dell'azienda di famiglia è un modo ideale per farlo, ed è anche molto importante partecipare a ulteriori corsi di formazione e sviluppo. E quando entrano nell'azienda di famiglia devono accertarsi che il ruolo corrisponda alle loro capacità, e pertanto sviluppare le competenze aggiuntive di cui possono avere bisogno per prepararsi a un ruolo di maggiore responsabilità e a diventare altresì dei proprietari, oltre che (o persino piuttosto che) dei manager.
- Il processo di **successione** sarà sempre delicato, e sono essenziali un piano robusto e un quadro di riferimento. È rassicurante constatare che un numero crescente di imprese di famiglia sta iniziando questo processo in anticipo, e lo gestisce in modo più efficace. Il processo di transizione deve essere pianificato il più presto possibile, e i piani di formazione e di sviluppo della prossima generazione devono esservi allineati. Non si può prescindere da una buona comunicazione, e questa è la responsabilità sia della attuale generazione sia di quella successiva; i facilitatori esterni esperti possono essere d'aiuto.
- La **scala** assume nuovi significati nel contesto della prossima generazione: è la scala dell'attività, e la sua strategia per il futuro, ma è anche la scala delle ambizioni personali dei membri delle prossime generazioni. Dal punto di vista aziendale, questo significa guardare a nuovi prodotti e servizi, nuovi mercati, e anche nuovi modelli di business, e capire come il digitale potrebbe influire pesantemente su ciò che fa ora l'azienda, e aprire nuove possibilità per il futuro. Dal punto di vista personale dei membri della prossima generazione si tratta di garantire che l'impresa sia in grado di evolversi e cambiare, e, se necessario, reinventarsi senza perdere il contatto con i suoi valori o la passione che l'hanno fondata.
- Quanto agli **stakeholder**, si tratta di far fronte alle mutevoli aspettative del mondo esterno alla società, e di gestire la dinamica della famiglia. La prossima generazione deve istituire una governance di famiglia, soprattutto qualora l'azienda divenga più matura e la famiglia diventi più grande.

Abbiamo lavorato con le aziende di famiglia per decenni: infatti molti esponenti dell'attuale generazione di responsabili dell'impresa di famiglia erano a loro volta membri della prossima generazione quando abbiamo loro fornito una consulenza per la prima volta. Siamo in grado di apportare tutta questa esperienza per consentire alle imprese di famiglia di gestire le sfide sia personali sia professionali che devono affrontare. Offriamo inoltre servizi specifici e supporto per gli esponenti della prossima generazione, dalla formazione e dal mentoring, al nostro Global Next Gen Club (pagina 39), dove essi possono apprendere da altri soggetti nella stessa situazione, sviluppare nuove competenze e costruire i propri network di business.

La prossima generazione nutre grandi aspettative: desideriamo contribuire a renderle una realtà.

Riconoscimenti e ringraziamenti

Desideriamo ringraziare i 268 esponenti della prossima generazione che hanno partecipato al sondaggio. Il vostro contributo è stato prezioso.

Desideriamo in particolare ringraziare le seguenti persone che hanno partecipato ai nostri case study illustrati:

Abhimany Munjal, Hero Group, India
 Arjan Stephens, Nature's Path Foods, Canada
 Caroline Lubbers, Hotel Theatre Figi, Olanda
 Christian Weber, Karlsberg Brauerei, Germania
 Emma Antolín, Grupo Antolín, Spagna
 Henry Herbert, Hobbs House Bakery, Regno Unito
 Jakub Dzik, Impel Group, Polonia
 Juliette Johnson, Juliette Johnson Consultancy, Regno Unito
 Mark Lee, Sing Lun Holdings, Singapore
 Mitchell Symes, Gavin Synes, Kiersten Symes, Credit Repair Australia, Australia
 Pilar Martínez-Cosentino, Grupo Cosentino, Spagna
 Sabrina Chong, Luxasia, Singapore
 Simon Brand, Brand Logging, New Zealand
 Tadd Tellepsen, Tellepsen Corporation, Stati Uniti
 Tim Slattery, Slattery Asset Advisory & Slattery Auctions, Australia

“Voglio contribuire alla nostra impresa di famiglia: è bello sentire che sei parte della tua storia di famiglia. Ma è anche molto difficile, perché se entri nell'azienda di famiglia devi adattarti ai modi di fare le cose esistenti, e rispettare il giudizio dei vostri familiari. Per esempio, penso che dovremmo fare molto di più con il digitale, ma la mia famiglia non vede il digitale come una minaccia per il nostro business nel medio e lungo termine, il che rende molto difficile l'apertura all'innovazione.”

Giovane imprenditore, Brasile

“Finanziare l'espansione è difficile. Molti membri del CdA vi si opporrebbero in quanto sono focalizzati sui propri dividendi e ciò ridurrebbe il denaro disponibile per questi ultimi. Non tutti sono pronti a reinvestire nell'azienda.”

Giovane imprenditore, Brasile

Le nostre sedi



23 Città (Sedi e/o uffici)



oltre **4.150** Professionisti*
di cui **163** partner



* dato aggiornato a giugno 2016

Contatti



Federico Mussi

Partner
Middle Market Leader
federico.mussi@it.pwc.com



Giorgio Elefante

Associate Partner
PwC Family Business Advisory Leader
giorgio.elefante@it.pwc.com

Cos'è il Next Gen Club di PwC

È bello lavorare per un'azienda di famiglia, ancora meglio di possederne una. Ma ci possono essere anche tempi difficili, e la sfera personale e quella professionale possono a volte entrare in conflitto. E a questo punto hai bisogno di qualcuno al tuo fianco che lo ha sperimentato prima, e ha esperienza e competenza da condividere.

Avendo lavorato con migliaia di imprese di famiglia in tutto il mondo abbiamo imparato molto su ciò che le rende di successo. E di converso, abbiamo anche visto e sentito da voi dove si situano i potenziali problemi.

È per questo che stiamo riunendo insieme la prossima generazione di responsabili dell'impresa di famiglia in tutto il mondo in un network progettato per voi, e da voi. Quando assumete la direzione e la proprietà di alcune delle aziende più interessanti, dinamiche e importanti in questi mercati, il Next Generation Club di PwC sarà lì con la consulenza e il sostegno da parte di altri che sono già passati o stanno passando attraverso tale processo.

Il Next Generation Club è un programma di eventi esclusivi ed emozionanti. Dalle conversazioni dirette allo sviluppo personale e della leadership, inclusi approfondimenti e progetti su misura. Dandovi la possibilità di imparare e di partecipare. Grandi esperienze, un supporto solido, e consigli.

Per qualsiasi domanda riguardante il Next Gen Club di PwC è possibile contattare il vostro contatto a livello di Paese o Sarah Rodwell all'indirizzo sarah.r.rodwell@uk.pwc.com.

Metodologia dell'indagine



L'Indagine sulla prossima generazione è un'indagine sul mercato globale dei membri di prossima generazione che lavorano nelle imprese di famiglia.

268 Interviste semi-strutturate sono state condotte con i membri di famiglia della prossima generazione che lavorano per la società e potrebbero gestire l'attività / assumere un ruolo chiave uno giorno.

Le interviste sono state condotte tra il 14 gennaio e il 28 febbraio 2016 per telefono e tramite un sondaggio on-line in lingua locale in

31 Paesi.



www.pwc.com/nextgen

www.pwc.com/it/family-business

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of firms in 157 countries with more than 208,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at www.pwc.com.

© 2016 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.