

I riassetti del Lingotto e di Agordo

Nelle imprese familiari la continuità è nel board

di **Bernardo Bertoldi**

Nella vita di un'impresa familiare ci sono momenti che determinano non solo il successo personale e imprenditoriale del capo famiglia ma il destino della sua famiglia e della sua impresa: gli osservatori esterni sono abituati ad accostare questi momenti con il passaggio generazionale. La verità è che il passaggio generazionale è un malinteso di chi si aspetta un miracolo che faccia transitare capacità, visione, storia di un predecessore nel suo successore. Il passaggio generazionale non esiste, esiste la necessità di dare continuità all'azienda. Questa continuità aziendale ha bisogno di tre cose che nel grande imprenditore sono fuse insieme: essenza imprenditoriale, capacità gestionale e solidità nella proprietà. È necessario che questi tre elementi siano ripensati, anche non in una sola persona, per garantire il proseguimento del successo dell'azienda familiare. E in questo ripensamento il ruolo del consiglio di amministrazione deve essere alacre e autorevole.

L'essenza imprenditoriale è data dai valori e dalle competenze che l'imprenditore ha nel

IL TEST DELLA SUCCESSIONE

Per garantire il proseguimento vanno salvaguardati spirito imprenditoriale, capacità gestionale e solidità nella proprietà

suo DNA e che sono geneticamente presenti nella sua azienda e nella sua famiglia; è l'elemento distintivo rispetto ai concorrenti. La famiglia imprenditoriale nasce quando l'imprenditore decide e riesce ad educare i suoi figli come imprenditori. L'essenza imprenditoriale è il tesoro che va tramandato in famiglia attraverso l'educazione delle generazioni successive e non è acquistabile sul mercato.

La capacità gestionale può invece essere trovata al di fuori della famiglia, anche se non è facile. I manager di successo nelle aziende familiari sono diversi dai manager di successo delle aziende a proprietà diffusa.

La solidità nella proprietà deve essere mantenuta anche con l'aumento del numero degli azionisti; questo permette la velocità di decisione e la visione di lungo termine che sono la forza delle imprese possedute da famiglie. Le notizie di questi giorni dimostrano, ancora una volta, che questa solidità non la si ottiene solo con sofisticate e fragili strutture giuridiche ma con un lungo e continuo sforzo di allineamento tra azionisti e di mantenimento di una cultura comune riconosciuta da ogni familiare.

Il consiglio di amministrazione deve vigilare sul mantenimento di questi elementi necessari per la continuità e, nel farlo, deve essere il punto di incontro, discussione e sintesi tra l'essenza imprenditoriale e la capacità gestionale. Questo ruolo vale sia quando si decide di acquisire

un grande concorrente americano per far evolvere la Fiat in un grande gruppo internazionale sia quando dopo anni di successi insieme un amministratore delegato lascia: il CdA deve essere il punto dove razionalmente e con autorevolezza si torna a cercare un nuovo equilibrio tra essenza imprenditoriale e capacità manageriale.

Contribuire a valutare e gestire la successione del Ceo e del top management (familiari e non), assicurare il funzionamento di un sistema strutturato che valuti e faccia crescere i giovani promettenti (familiari e non), preoccuparsi che vi siano le competenze necessarie per realizzare la visione imprenditoriale: sono esempi di attività necessarie di un CdA. Per realizzarle non è solo importante il profilo del consigliere ma il meccanismo di funzionamento del consiglio; sono necessarie riunioni di approfondimento sul settore e sull'azienda, incontri con il top management, riunioni riservate agli indipendenti, creazioni di comitati, workshop che insegnino ai consiglieri a lavorare e decidere insieme etc

Il consiglio di amministrazione deve essere anche il punto di riferimento per la proprietà, soprattutto dove esistono azionisti di minoranza. In Italia più del 60% delle imprese quotate è controllata da una famiglia e a questo dato si accompagna il fatto che l'insieme delle nostre norme di corporate governance è tra i migliori in Europa e nel nostro mercato operano istituzioni, grandi investitori istituzionali e amministratori indipendenti che in molti casi convivono in modo proficuo con le famiglie azioniste, lavo-

rando fianco a fianco per il bene dell'azienda. L'autorevolezza del consiglio deve essere un punto di riferimento anche per gli azionisti connotati da diversi punti di vista, da diversi orizzonti temporali di investimento e, ogni tanto, da diverse visioni personali sull'azienda.

La continuità delle imprese familiari passa attraverso il continuo adattamento e sviluppo dei tre fondamenti: essenza imprenditoriale, capacità manageriale e solidità della proprietà. Spesso per anni la macchina funziona perfettamente, ma ogni tanto è necessario che ci siano quei momenti che determinano il destino della famiglia e dell'impresa: questi sono i momenti in cui si misura l'utilità e la validità di un consiglio di amministrazione, di chi l'ha scelto e di chi lo compone.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'autore è Docente di Family Business Strategy, Università di Torino

