

# Lezione 2

---

**Promuovere la crescita strategica e il ruolo critico dei manager non familiari**

---

Parte 1

# **PROMUOVERE LA CRESCITA STRATEGICA**

---

# Caratteristiche dell'economia moderna

- Ipercompetizione
- Crescente standardizzazione
- Rapidi cambi tecnologici
- Catene di fornitura che cambiano velocemente
- Cicli di vita dei prodotti più corti
- Bisogni di nuovi prodotti/servizi
- Bisogni per nuove opportunità di crescita
- Margini di profitto in diminuzione
- Riduzioni o stagnazione delle vendite
- La generazione successiva che non vuole la responsabilità di guidare l'impresa o di innovare

---

# Giochi a somma zero

- La dinamica a somma zero esiste quando non c'è crescita
- Quando la “torta” non cresce, i membri familiari combattono per le dimensioni delle loro “fette”
- La dinamica a somma zero è l'antecedente del fallimento del IF e della disarmonia familiare
- La pianificazione strategica può essere una modalità di uscita in quanto enfatizza la crescita

---

# Fonti di valore

- Risorse finanziarie
- Asset fisici
- Valore del prodotto, prezzo e performance
- Immagine del brand
- Capacità organizzative
- Integrazione cliente-fornitore
- Relazioni famiglia-impresa

---

# Un modello di business unico

- Le fonti di valore si combinano per creare un modello di business unico
- Un modello di business unico che trova fondamento nelle competenze distintive dell'impresa
- Un modello di business unico crea valore sia per la proprietà sia per i clienti

---

# Risorse finanziarie

- Le risorse finanziarie delle imprese quotate sono generalmente maggiori di quelle delle imprese familiari
- I vincoli finanziari rappresentano delle barriere alla crescita delle imprese familiari
- Le risorse finanziarie non sono però spesso una fonte di valore per un modello di business unico

---

# Asset fisici

- Spesso sono i principali responsabili della creazione di valore
- Si considerino i rapporti tra le vendite e gli asset fisici; ad esempio:
  - Microsoft
  - FIAT
- Gli asset fisici hanno la sfortunata capacità di diventare delle passività



# Prezzo del prodotto e performance

- Il prodotto può essere superiore a quello dei concorrenti per il prezzo o per le performance
- Queste fonti di valore spesso sono collegate a imprese di tecnologia, ma possono essere create anche in contesti a basso profilo tecnologico
- Ad esempio:
  - Le imprese della conservazione della carne

---

# Immagine di brand

- Una fonte riconosciuta di valore per le imprese familiari
- I prodotti o i servizi si posizionano al di sopra di quelli delle altre imprese anche quando il prodotto non è effettivamente superiore
- Esempi:
  - ❑ Levi-Strauss, Ralph Lauren
  - ❑ *The Washington Post*
  - ❑ Marriott

---

# Capacità organizzative

- Un'organizzazione può possedere delle capacità che la pongano al di sopra dei propri concorrenti in termini di:
  - ❑ Integrazione interna
  - ❑ Flessibilità e affidabilità
  - ❑ Qualità del servizio
  - ❑ Velocità di risposta
  - ❑ Integrazione con i clienti, fornitori, imprese complementari

---

# Integrazione cliente-fornitore

- I sistemi distributivi tradizionali possono essere modificati per distribuire prodotti ai clienti in modo da aumentare i loro benefici
- La distribuzione aiutata dalle nuove tecnologie aumenta:
  - ❑ La velocità
  - ❑ La tracciabilità
  - ❑ La personalizzazione
  - ❑ La convenienza

---

# Le relazioni famiglia-impresa

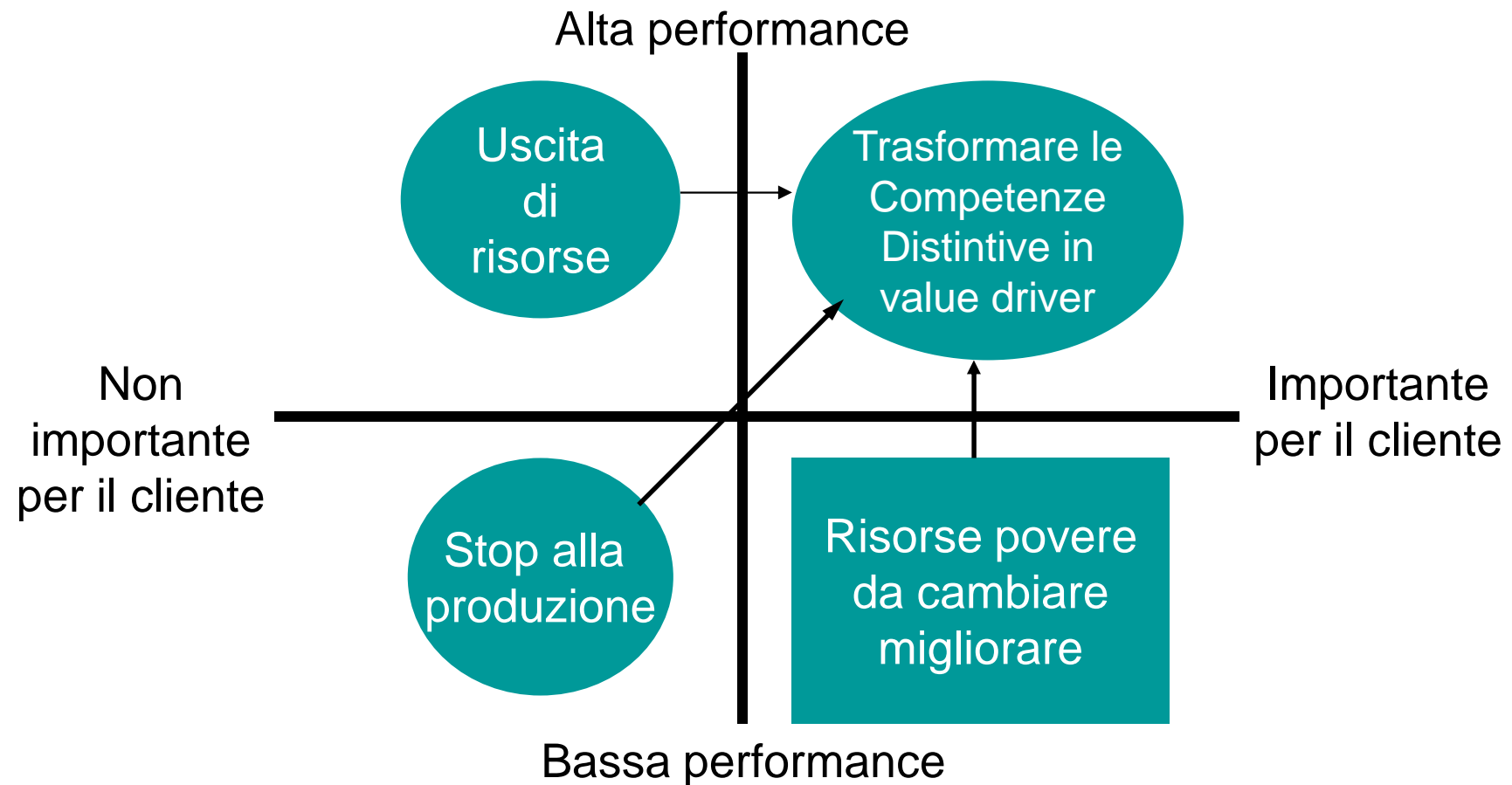
- L'interazione tra l'impresa e la famiglia può essere una fonte di valore
- Quanto più unita è la famiglia, tanto più efficaci sono il management e la governance
- Le riunioni, i ritrovi, e i consigli alimentano l'unità della famiglia e i ritorni per l'impresa
- Passi presi per promuovere l'unità familiare rendono la pianificazione strategica più efficace

---

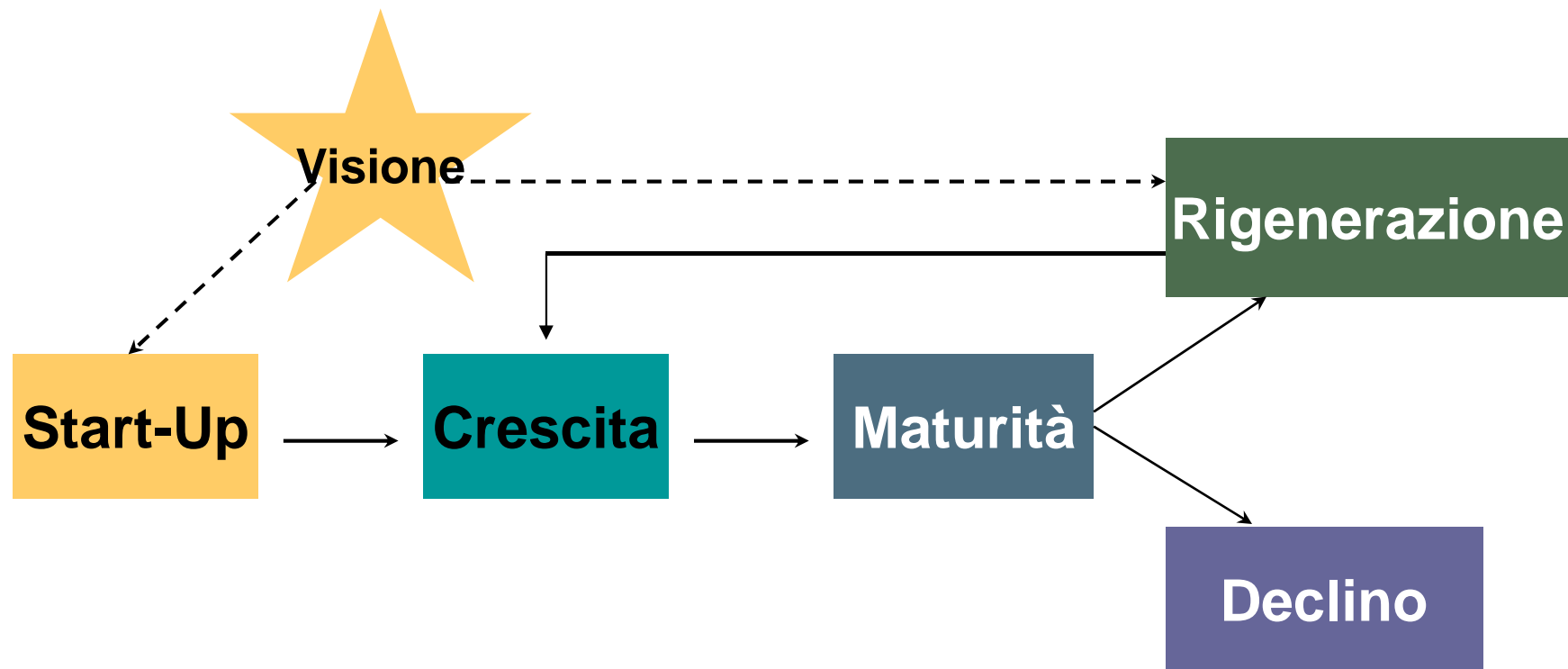
# Un'impresa orientata al cliente

- In qualsiasi momento, in qualsiasi luogo, in qualsiasi modo
- Poggia su competenze distintive tradotte in vantaggi competitivi
- L'importanza della prospettiva del cliente per i prodotti/servizi
- La pianificazione strategica è richiesta da generazione a generazione in quanto i bisogni della clientela cambiano costantemente

# Trasformare le competenze distintive in vantaggi competitivi



# Fasi dello sviluppo dell'impresa





---

# Vantaggi competitivi intrinseci

- Velocità di risposta
- Flessibilità nella risposta ai clienti e alla concorrenza
- Focus strategico
- Una struttura proprietaria concentrata
- Bassi costi di struttura
- Qualità di prodotti/servizi
- Capacità di personalizzazione

---

Parte 2

# **IL RUOLO CRITICO DEI MANAGER NON FAMILIARI**

---

# I manager non familiari . . .

- Forniscono competenze critiche all'impresa
- Definiscono dei benchmarks per la performance manageriale
- Aiutano a governare la relazione tra la famiglia e il management
- Sono essenziali per la salute e la continuità delle imprese familiari

# Si consideri un AD non familiare quando. . .

- Non ci sono successori qualificati
- I successori potenziali necessitano di formazione da un manager “ad interim”
  - Il manager non familiare può fare da “presidente ponte” e da mentore per la nuova generazione
  - Talvolta può essere un ponte tra due generazioni successive
- La famiglia potrebbe non essere d'accordo sulla successione
- Il business richiede un cambiamento drastico

---

# Altri valori degli manager non familiari

- Gli imprenditori sono spesso cattivi formatori per i successori
  - Essi portano con sé competenze uniche e complementari al management dell'impresa
  - I bambini possono non mostrare dedizione e coinvolgimento nell'impresa
  - Le rivalità fraterne portano a lotte di potere
  - Il fondatore/AD non può scegliere tra i propri figli
-

---

## Continua ...

- Essi creano un benchmark per l'introduzione di un sistema di remunerazione basato sul merito
- La presenza di più amministratori delegati o il management tramite comitati di membri della famiglia può portare alla paralisi
- I successori familiari possono non godere della fiducia dei lavoratori non familiari o degli altri membri della famiglia

---

# Prospettive dei manager non familiari

- I manager familiari tendono a considerare le proprie imprese positivamente
- Le percezioni sul business differiscono da quelle dei membri familiari in termini di:
  - Management e governance
  - Capacità dell'impresa di innovare e cambiare
  - Qualifiche dei successori potenziali
  - Le loro posizioni nell'impresa

# Aspetti di remunerazione

- I manager non familiari sono meno soddisfatti di quelli familiari in termini di remunerazioni e benefit
- I manager non familiari sono generalmente pagati meno delle loro controparti nelle imprese non familiari
- Altri aspetti riguardano benefit, assenza di flessibilità e mancanza di opportunità di carriera
- I lati negativi possono essere superati attraverso l'utilizzo di incentivi e i vantaggi del lavorare in un'impresa familiare



---

# Motivazione e permanenza nell'impresa

## ■ Come si può

- ❑ Motivare i manager di più alto livello che realizzano che le posizioni di leadership sono assegnate ai membri della famiglia con minori qualifiche delle loro?
- ❑ Trattenere i manager di più alto livello che potrebbero guadagnare di più in altre imprese?
- ❑ Motivarli senza il loro coinvolgimento nel governo dell'impresa?
- ❑ Mantenerli coinvolti in assenza di una partecipazione alla proprietà?

---

# Fonti di motivazione

- Coinvolgimento attivo nella pianificazione
- Introduzione di sistemi di misurazione delle performance
- Chiarezza rispetto alle problematiche successive
- Remunerazioni e benefit allineati a quelli del mercato/del settore

# Altre azioni da prendere

- Attivare una leadership efficace durante la transizione
- Coinvolgere i manager non familiari nella stesura dei business plan, dei piani di successione e dei piani strategici
- Costruire gruppi di lavoro misti (familiari e non familiari)
- Tenere delle riunioni tra i manager non familiari e la proprietà in modo da costruire reciproco intendimento
- Offrire opportunità ai manager non familiari di assunzione di responsabilità critiche

---

# Continua

- Riconoscere il livello di maturità e di stima professionale al manager non familiare
- Adottare un modello di performance management
- Fornire benefit flessibili, piani di lavoro e politiche delle ferie competitive
- Educare la famiglia ai principi manageriali