



Set di buone prassi e Linee guida

Set di buone prassi

Set di buone prassi scelte tra quelle elencate nel Report finale, che hanno accompagnato i processi di managerializzazione ritenuti virtuosi, in funzione dei risultati conseguiti a favore delle competitività dell'organizzazione di riferimento;

Introduzione

Processi di managerializzazione virtuosi sono legati alla capacità di definire degli obiettivi di crescita da non considerarsi in senso puramente quantitativo, dunque di efficienza (scostamento tra prestazioni e costi), quanto piuttosto in termini di efficacia dell'impresa, che si misura attraverso lo sviluppo di nuove capacità organizzative a fronte di intense relazioni con l'ambiente esterno. In questo senso, il grado di successo di un'azienda si misura nel produrre i risultati desiderati (cioè i suoi obiettivi) in termini di crescita, leadership di mercato e capacità di creare un vantaggio competitivo sostenibile.

Dal punto di vista sia strategico sia organizzativo, i percorsi virtuosi di managerializzazione dovrebbero consentire il passaggio da una visione di prodotto, per cui ci si concentra sui clienti esistenti, creando valore attraverso il miglioramento continuo (operations), arrivando ad un modello di sviluppo del business in cui ci si orienta verso nuovi segmenti di clientela e nuovi mercati facendo leva sulle risorse e le competenze presenti in azienda.

Alla definizione e realizzazione di un tale orientamento strategico concorrono attività di *business development*, di maggiore formalizzazione del piano strategico e di comunicazione degli obiettivi in azienda. Un ruolo fondamentale è qui ricoperto dai manager "esterni" alla famiglia, sia quelli assunti per integrare competenze "nuove" (ad esempio, per introdurre e coordinare innovazioni di processo) che quelli "cresciuti in azienda", che si rivelano fondamentali per la comunicazione interna e l'allineamento a nuovi obiettivi. Occorre dunque, nel guidare i processi di managerializzazione, compiere uno sforzo nella creazione di nuova cultura organizzativa che pur facendo leva su elementi legati al passato e alla storia della famiglia riesca a far compiere un "salto" in contesti che richiedono un cambiamento. In sostanza il paradosso tra tradizione e innovazione, tipico delle aziende familiari, va gestito mantenendo un costante equilibrio che si riflette in una diversa composizione del management. E' proprio in questo contesto infatti che si innesta il delicato bilanciamento tra manager familiari e manager esterni nelle imprese in crescita.

Sempre di più, oggi, per competere a livello internazionale l'equilibrio tra tradizione e innovazione va "spostato" verso un diverso approccio all'innovazione. I manager esterni possono svolgere in questo contesto (rispetto ai manager familiari) il ruolo di agenti di cambiamento.

Infine, come emerge chiaramente dallo studio, l'evoluzione dal punto di vista strategico dei processi di innovazione è associata con un maggiore numero di manager esterni in azienda. La crescita dimensionale deve accompagnarsi in definitiva ad un cambiamento (anche parziale) della cultura organizzativa.

In questo ambito, oltre che la selezione dei manager, aspetti di fondamentale importanza riguardano la condivisione da parte dei manager della cultura organizzativa aziendale e la loro partecipazione ai processi decisionali.

Buone prassi che stanno accompagnando i processi di managerializzazione delle imprese del territorio

Le buone prassi che emergono dalla ricerca riguardano i seguenti aspetti:

A) Una maggiore attenzione alla definizione degli obiettivi di crescita in termini di acquisizione di quote di mercato e vantaggio competitivo (relazioni con l'ambiente esterno) piuttosto che ad obiettivi di efficienza interna

1) Far crescere manager interni

I percorsi di managerializzazione virtuosi si collegano alla crescita di figure professionali interne. Anche tra le aziende con percorsi di managerializzazione più avanzati in oltre la metà dei casi (il 56%) i manager esterni alla famiglia sono ex dipendenti dell'azienda. Questa proporzione è nettamente inferiore nelle aziende con profili manageriali in prevalenza familiari (17%), in cui la quota di manager esterni si riduce quando più generazioni convivono in azienda. E' dunque possibile evidenziare che nei percorsi virtuosi la crescita dimensionale ha impresso una accelerazione ai processi di managerializzazione, che hanno spesso avuto luogo attraverso la "crescita di figure interne".

Alle professionalità sviluppate dentro l'azienda vengono affidati ruoli manageriali in relazione alle spiccate capacità di coordinamento delle diverse funzioni, alla sintonia con il personale legata allo sviluppo, nel tempo, di un linguaggio comune, a profondi rapporti di fiducia instaurati con la proprietà.

Se l'esigenza di ampliare il team manageriale è presente in tutte le tipologie di impresa esaminata, ***la necessità di introdurre conoscenze di nuovo tipo (rispetto***

a quelle possedute dai manager familiari) prevale nelle imprese con maggioranza di manager esterni, indicando un percorso di managerializzazione sostanzialmente diverso rispetto alle imprese con prevalenza di manager familiari, che invece tendono ad integrare competenze tecniche o professionali con quelle già esistenti in azienda.

2) Attrarre manager esterni ed assegnare loro responsabilità in tutte le attività dell'impresa, sviluppando sia processi di delega resi necessari dalla crescita dimensionale sia nuove funzioni legate alle competenze dei manager esterni

L'integrazione di figure manageriali esterne alla famiglia è ovviamente una costante che accompagna processi di managerializzazione virtuosi.

Nei casi di processi di managerializzazione più avanzati, si osserva uno spostamento del livello di delega decisionale tra figure manageriali esterne e figure interne alla famiglia. Tali casi sono anche associati ad una dimensione maggiore delle aziende.

Allo sviluppo dimensionale dell'azienda si accompagna, nei processi virtuosi, la progressiva delega del coordinamento di funzioni aziendali. Se da un lato questo è reso necessario dalla crescita dimensionale, la delega avviene spesso con riferimento a funzioni aziendali che richiedono competenze tecniche o professionali specifiche, requisiti che spesso il management familiare non possiede. Si tratta, infatti, di funzioni di stampo "infrastrutturale", come ad esempio le attività di controllo qualità e certificazione e la gestione dei sistemi informativi e IT.

Nei percorsi virtuosi i processi di managerializzazione interessano in parte anche funzioni "primarie" come la gestione della produzione, la logistica e i servizi al cliente, **per queste funzioni, indipendentemente dal grado di managerializzazione, si ha spesso una situazione di sostanziale equilibrio tra manager interni e manager esterni.**

Restano sotto il controllo dei manager familiari le funzioni di natura più strategica, come ad esempio amministrazione e controllo di gestione, ricerca e sviluppo e internazionalizzazione (in oltre il 60% dei casi tali funzioni sono presidiate da manager appartenenti alla famiglia). Rimane invece come costante la prevalenza del management familiare nelle funzioni "Acquisti" e "Gestione del personale /risorse umane".

Tale risultato può essere collegabile ad una esigenza di controllo di tali attività, poiché esse rappresentano importanti centri di costo e, in alcuni casi, anche fonte di potenziali rischio. Tuttavia, **nelle aziende "virtuose", i processi di "delega" sono più evidenti nelle funzioni di supporto, ed in particolare negli acquisti e nella**

ricerca e sviluppo. Ai manager esterni è dunque richiesta una maggiore varietà di competenze e conoscenze, oltre a nuovi stili di leadership. Manager non familiari che provengono dall'“esterno” vengono infatti spesso reclutati per integrare nuove competenze (ad esempio, competenze digitali) e per introdurre e coordinare innovazioni di processo (ad esempio, adozione di tecnologie legate al 4.0). I manager non familiari cresciuti all'interno dell'azienda rappresentano poi figure chiave nel coordinamento che favoriscono l'adozione dei processi e l'evoluzione della cultura aziendale. Fondamentale appare dunque la capacità di creare e gestire il team manageriale, allocando i giusti incentivi e responsabilità all'interno delle diverse funzioni aziendali.

B) La crescita deve accompagnarsi ad un cambiamento nell'orientamento strategico verso nuove forme di creazione di valore.

3) Definizione delle priorità strategiche

Nel complesso le aziende del campione privilegiano in termini strategici gli obiettivi legati al miglioramento dei prodotti e servizi esistenti e l'ampliamento della base di clienti.

Lo **sviluppo di prodotti a maggior valore aggiunto in relazione a strategie di aumento delle quote di mercato** nei mercati attuali sono gli obiettivi più diffusi. A tali obiettivi viene attribuita una importanza sistematicamente più elevata nelle aziende con maggiore presenza di management esterno, e dunque non si osservano differenze sostanziali rispetto alla presenza di diversi profili manageriali.

Le scelte relative allo sviluppo dell'impresa sono dunque riferite alla crescita dimensionale, sia in termini quantitativi (ampliare la base di clienti, aumentare le quote di mercato su mercati geografici già serviti) **che qualitativi** (miglioramento dei prodotti, sviluppo di soluzioni a maggior valore per il cliente) **piuttosto che ad obiettivi di sviluppo strategico.**

In questi termini, **alcune buone prassi si osservano nelle aziende con percorsi di managerializzazione virtuosi, in cui tali obiettivi**, se pur comuni a quelli delle aziende meno “managerializzate”, **si accompagnano a percorsi di crescita in termini di prodotto (innovazione), di mercato (internazionalizzazione) e di evoluzione delle competenze in azienda.**

4) Maggiore frequenza e continuità nello svolgimento di attività di business development.

Lo svolgimento di attività di business development, riferite alla valutazione dei principali driver di sviluppo dell'azienda dal punto di vista economico e di crescita complessiva in termini di prodotto/mercato¹ **è associato ad una maggiore dimensione dell'impresa e ad un più elevato livello di managerializzazione.** Questo è un indicatore chiave dei processi di sviluppo delle aziende, in quanto esso è spesso **associato alla presenza di un orientamento strategico di medio-lungo termine, che si concretizza nella definizione e condivisione organizzativa di piani di sviluppo formalizzati.** Se svolte con continuità, tali attività rappresentano una **importante fonte di informazione per le scelte strategiche aziendali ai fini della valutazione del posizionamento attuale dell'impresa e delle principali direttrici di sviluppo commerciale futuro.**

Le attività di *business development* sono svolte in modo continuativo da meno della metà delle imprese con prevalenza di manager familiari (46,7%) mentre vengono svolte con molta più frequenza nelle aziende familiari con prevalenza di manager esterni (67,1%)

I dati rilevati mostrano dunque chiaramente che **la presenza di manager esterni è un fattore positivamente correlato ad una maggiore enfasi verso lo svolgimento di attività di business development.** Nelle aziende con profili manageriali in cui si ha una prevalenza di manager esterni l'attività di *business development* viene svolta in modo più continuativo ed è rivolta soprattutto all'individuazione di nuove opportunità sui mercati nazionali ed internazionali, che non vengono visti come alternativi.

C) La crescita deve accompagnarsi ad un cambiamento (anche parziale) della cultura organizzativa.

In questo ambito, oltre che la selezione dei manager, aspetti di fondamentale importanza riguardano l'allineamento dei manager alla cultura organizzativa e la loro partecipazione ai processi decisionali.

5) Maggiore formalizzazione delle attività di pianificazione e maggiore condivisione degli obiettivi strategici in azienda

¹ Rientrano in queste attività: la valutazione dei bisogni dei clienti, delle opportunità di mercato, la segmentazione del mercato, le analisi della concorrenza, funzionali alla impostazione di strategie di marketing, di ampliamento dei mercati di riferimento e/o di differenziazione su nuovi mercati.

La minore formalizzazione delle attività di pianificazione strategica e la meno diffusa sistematicità delle attività di *business development* nelle aziende familiari (rispetto alle non familiari) potrebbe essere il riflesso di un modello manageriale tipicamente meno improntato alla formalizzazione, anche per una minore esigenza di misurazione dei risultati e per lo sviluppo di meccanismi di comunicazione informali, basati su conoscenza tacita. Se da un lato esiste una dimensione tacita nella comunicazione interna in aziende in cui proprietà e management sono ricoperti da membri della famiglia, tale risultato potrebbe anche essere attribuibile alla dimensione media inferiore di tali aziende, dunque ad una maggiore efficacia di flussi di comunicazione informali tra le diverse funzioni. Questa tendenza ne condiziona presumibilmente la minore attitudine a svolgere attività sistematiche di pianificazione con riferimento anche agli aspetti commerciali e di *business development*.

Tuttavia, rispetto alle imprese con prevalenza di manager familiari, **le imprese "managerializzate" mostrano un maggior coinvolgimento di figure "esterne" in ruoli legati allo sviluppo strategico dell'azienda.** In particolare, queste fanno un **maggiore ricorso a processi decisionali formalizzati**, basati sulla **redazione di piano strategico di medio lungo periodo** (60% dei casi); questo permette di utilizzare al meglio le competenze apportate dai manager esterni e di condividere meglio gli obiettivi fra le diverse funzioni aziendali, oltre che ad attenuare eventuali problemi di fiducia. In questo ambito, come si è detto, i manager esterni "cresciuti all'interno dell'impresa", svolgono un ruolo fondamentale

Nelle aziende più managerializzate si osserva dunque, accanto ad una più sistematica e continuativa attività di business development, una maggiore formalizzazione degli obiettivi e la definizione congiunta dei percorsi da mettere in atto. Questo rende probabilmente più semplice e dunque più diffusa la **condivisione degli obiettivi con le varie funzioni** (93% dei casi).

D) La crescita deve accompagnarsi ad un cambiamento della *governance*

6) Introduzione di sistemi di *governance* più complessi

Percorsi virtuosi di managerializzazione sono quelli in cui il ruolo del CdA diventa centrale e più formalizzato, attraverso l'inclusione di membri non appartenenti alla famiglia proprietaria dell'impresa. La maggiore varietà e ricchezza di competenze, ed il bilanciamento degli incentivi consentono una verifica efficace degli scostamenti tra obiettivi strategici e risultati operativi, una discussione

più ampia e aperta delle diverse opzioni strategiche, una efficacia maggiore dei processi di managerializzazione.

Indipendentemente dai profili manageriali, il presidente del CDA è nella assoluta maggioranza dei casi un membro della famiglia. Percorsi di managerializzazione virtuosi potrebbero essere associati al coinvolgimento di soggetti esterni nella governance delle imprese.

E) La crescita deve accompagnarsi all' apprendimento organizzativo.

7) Orientamento alla ricerca e alla conoscenza esterna

Gli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S), indipendentemente dal livello tecnologico delle imprese (e dunque dal numero di dipendenti impiegati in tale funzione) rappresentano l'input di processi lunghi e a medio-elevato grado di rischio, che denotano un orientamento strategico nello sviluppo dell'impresa. Tale sviluppo è infatti pensato in termini di apprendimento tecnologico (sviluppo di nuova conoscenza sul prodotto/processo) e genera importanti fenomeni di apprendimento organizzativo.

L'espansione in senso strategico, e legata a processi di innovazione e internazionalizzazione, richiede una cultura orientata al **cambiamento** che, nella natura delle imprese familiari, genera tensioni con la cultura presente in azienda, basata sulla **tradizione** e sulla storia familiare. **La convivenza di questi due elementi nei processi di managerializzazione virtuosi deve essere gestita in modo "ambidestro", legando scelte di breve e di lungo periodo.** In questo caso **occorre bilanciare** una visione di sola **efficienza del processo produttivo**, volta a rafforzare le capacità esistenti, **ad una visione di cambiamento, legata alla ricerca e alla innovazione di prodotto/servizio e a percorsi di internazionalizzazione pianificati**, in particolare quando si tratta di nuovi prodotti, tecnologie o mercati. I responsabili di progetto dovrebbero essere manager esterni che riportano alla proprietà, o per le imprese più grandi, team di manager interni/esterni cross-funzionali.

I processi di R&S diventano dunque maggiormente sistematici e continuativi. **Nelle aziende con percorsi di managerializzazione "virtuosi" questi riguardano non soltanto il miglioramento dei prodotti esistenti ma spesso anche l'introduzione di nuovi prodotti, nuovi per il mercato mondiale, che nell'arco di un triennio diventano una quota importante del fatturato dell'impresa.**

Infine, le strategie di **collaborazione per l'innovazione** nei percorsi più virtuosi non si limitano ad attori della supply chain come clienti e fornitori, con i quali esistono

degli approcci di tipo “transazionale” ma **si estendono a relazioni con università e società di consulenza portatrici di conoscenza scientifica e conoscenza di mercato che è complementare rispetto alla conoscenza interna**. Questi percorsi, determinati da approcci dal contenuto spesso “relazionale”, consentono alle aziende un migliore e più regolare svolgimento delle attività di ricerca e sviluppo prodotto ed una potenziale crescita interna attraverso l’introduzione in azienda di figure qualificate.

Linee guida

Set di Linee guida da destinare al management delle aziende familiari, che gli consenta di condurre, in autonomia, azioni di self assessment, volte ad indagare, sulla scorta di precisi indici di riferimento e di capacità da tenere in considerazione:

- Valutazione del **portafoglio di competenze** ritenute necessarie per la competizione futura e loro allocazione nelle diverse funzioni aziendali verificando quali competenze manageriali sono già presenti in azienda e quali devono / dovranno essere acquisite attraverso l'assunzione di nuovi manager dall'esterno;
- Valutazione delle **potenzialità di crescita e di sviluppo** dell'impresa, e dei modi con cui tutto ciò può essere realizzato, includendo in questi l'acquisizione di nuove risorse umane e manageriali;
- Valutazione della presenza di **processi organizzativi strutturati** per attrarre, far crescere internamente e trattenere manager dotati di qualità e competenze rilevanti per l'impresa
- Valutazione della presenza di **modalità formalizzate di collaborazione / delega dell'autorità** fra l'ultima generazione della famiglia ed i manager esterni e fra manager "cresciuti internamente" e manager reclutati "esternamente" all'impresa; in tale contesto va considerata l'evoluzione dello stile di leadership della proprietà e lo sviluppo delle competenze dei manager familiari.
- Aree di azione e grado di **autonomia** assegnato ai manager esterni presenti in azienda **nelle attività di scouting di opportunità esterne**. Occorre formare dei manager che siano dei *gatekeeper* e assicurino la creazione di legami di fiducia tra azienda e partner nei progetti di open innovation.
- Presenza di **piani strategici formalizzati** di crescita
- Pianificazione / formalizzazione delle **attività di sviluppo dei prodotti esistenti e dell'introduzione di nuovi prodotti**. Grado di **flessibilità della pianificazione**/livello di formalizzazione (l'ottimo è la gestione livello di progetto).

- Modalità e ***percorsi di accesso ai mercati nazionali ed internazionali***; tipologie di collaborazione con i clienti
- ***Coordinamento nelle attività di open innovation*** possibilmente da far supervisionare ad una due figure manageriali chiave