

Markus Weishaupt, Armin Rainer

Markus Weishaupt, esperto di imprese familiari, è socio fondatore e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia. È consulente per lo sviluppo strategico e organizzativo e la gestione del personale di imprese familiari di medie-grandi dimensioni, in genere operanti a livello internazionale.

Armin Rainer è socio e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia. Segue imprese familiari nel loro sviluppo culturale, strategico e organizzativo e le supporta nelle sfide del ricambio generazionale.

VERSO “TERRE INESPLORATE”





Sì, di casi isolati ne esistono ancora: mi riferisco ai negozi, che c'erano nella mia infanzia. La panetteria, la drogheria dove si trovava di tutto, la cartoleria con i suoi fantastici articoli di cancelleria e da regalo. Sono invece spariti i calzolai, i negozi di tessuti e i ferramenta. Non ce l'hanno fatta, sono stati sostituiti dalle grandi catene commerciali e dai centri fai-da-te, ma quelli che sono rimasti lottano spesso per sopravvivere. I motivi sono molteplici e la globalizzazione ha certamente fatto la sua parte. Nello stesso tempo le imprese locali sono diventate internazionali, piccole imprese che in passato erano artigiane sono cresciute nel corso di pochi decenni fino a raggiungere dimensioni internazionali. Come le imprese "straniere" cambiano le strutture economiche e della società locali, le nostre imprese "locali" cambiano nello stesso modo le strutture di altri Paesi.

Che piaccia o meno: le imprese che sono di successo nel lungo periodo hanno di solito un forte orientamento internazionale. Proprio quelle familiari sono attive non solo localmente, ma anche oltre i confini del Paese: il motivo sta nella loro forte specializzazione. Già negli anni Novanta Hermann Simon ha coniato il termine di "hidden champions" per queste imprese, che inoltre manifestano una forte focalizzazione. Il DNA delle imprese familiari di successo (cfr. Weishaupt Markus, 2016, *Family Business Model – La diversità radicale nel DNA delle imprese migliori*, FrancoAngeli) conferma questa nozione: esse hanno uno sviluppo "verticale" e non "orizzontale". Sono player di nicchia e da questo posizionamento ne risulta quasi necessariamente il loro straordinario attivismo internazionale. Più un'impresa è focalizzata, più ampi devono diventare i confini geografici del suo mercato di riferimento per raggiungere dimensioni critiche e per esaurire il potenziale di crescita.

Gli specialisti attraggono

Diamo spazio all'immaginazione e pensiamo a un chirurgo specializzato, un luminare nel suo campo. E supponiamo che tutti i chirurghi del territorio più o meno vicino a dove risiedete non siano in grado di risolvere il vostro problema di salute, o comunque non suscitino l'impressione di poterlo fare, o non offrono sufficiente fiducia. Ipotizziamo poi che lo specialista di fama mondiale in questo ambito viva e operi a Gibuti. Ben pochi sanno dove si trovi Gibuti (fino a poco tempo fa anche per me era un mistero). Nella misura in cui ve lo permettono le vostre finanze, probabilmente partirete per questo Stato africano, a est dell'Etiopia e a sud dell'Eritrea, per risolvere il vostro problema di salute.

Per i player di nicchia specializzati e altamente competenti succede la stessa cosa. Chi gode la fama di specialista attira, diventa allettante per i clienti: questi faranno il possibile per vedere trattati i propri problemi e le proprie richieste da questi esperti. Essere esperti è quindi un'ottima premessa, fondamentale, per avere successo internazionale. Chi offre prodotti, prestazioni, competenze, soluzioni che in confronto nessuno al mondo sa offrire per qualità, professionalità, tempo o denaro, risulterà allettante per i clienti di tutto il mondo. Vi sono diversi esempi tratti dal nostro Paese e dall'estero: Patek Philippe, Confiserie Sprüngli, Victorinox, Läderach, Loacker, Leitner, Fercam, Brembo, Ermenegildo Zegna, Menarini, Würth, Uvex, Faber Castell, Haribo, Spar, Swarovski, Rosenbauer e molti altri ancora.

Internazionale, delocalizzato, globale

Accade in modo simile, se non proprio uguale, con il turismo. In generale il turismo è quasi per definizione un fatto internazionale; lo si potrebbe definire come un'internazio-



nalizzazione inbound. Si cerca attraverso una pubblicità mirata di commercializzare in altri Paesi una località e quindi di occupare con clienti di altri Paesi le strutture alberghiere del luogo.

Le ambizioni delle imprese di operare in altri Paesi sono state analizzate nel modo seguente da Vainer Marchisini, innovatore, fondatore e presidente di WAM Group. Marchisini individua tre fasi:

1. Internazionalizzazione: i propri prodotti sono venduti in altri mercati, quindi in Paesi diversi dal proprio, e/o che da lì vengono acquistate materie prime o componenti.
2. Delocalizzazione: un'impresa gestisce attività anche in altri Paesi. Uffici, fabbriche o filiali sono diretti e coordinati dal quartier generale dell'azienda.
3. Globalizzazione: i prodotti dell'impresa perdono la loro origine ben definita, perché nessuno sa più dire da dove provengano i singoli componenti di un certo prodotto. L'impresa globalizzata considera il mondo come la sua casa e tutte le sue attività sono collegate a livello internazionale.

La produzione di pompe a vite e tubi trasportatori a coclea di WAM Group è fortemente delocalizzata, se non addirittura globalizzata. Anche WAM Group è un'impresa familiare specializzata e ha dozzine di brevetti, che ne sottolineano l'incredibile forza innovativa. Molte delle migliori imprese familiari sono diventate leader di mercato mondiali grazie alla forte specializzazione. Secondo Hermann Simon (autore di *Hidden Champions. Aufbruch nach Globalia* (2012), Campus Verlag) il 55% di tutte le imprese leader sui mercati mondiali ha sede in Svizzera, Austria e Germania. Complessivamente si può dire che in questa regione sono insediate tra le 1500 e 2000 società leader mondiali di mercato e che sono per lo più imprese familiari.

In grado di sopravvivere grazie all'internazionalità

Le imprese non possono rinunciare sul lungo periodo a una qualche forma di internazionalizzazione, devono essere attive a livello internazionale e in parte globale per essere in grado di sopravvivere. Devono conoscere i potenziali concorrenti e soprattutto servire clienti degli altri mercati. Un

portafoglio di mercato equilibrato non è importante solo per la crescita dell'impresa; è anche in grado di ridurre i rischi di crisi "unilaterali" di mercato. Com'è noto, i mercati sono sottoposti ad andamenti ciclici: interi Stati o intere regioni del mondo entrano in crisi o sperimentano un boom. Chi è presente esclusivamente in un Paese o in una regione, deve quasi necessariamente subire questi movimenti del mercato, mentre un'impresa ben inserita a livello internazionale può compensare la crisi in un Paese attraverso una situazione congiunturale soddisfacente in un altro. Un'impresa che, per esempio, ha forti interessi economici sia nell'Europa dell'Est che nei Paesi dell'Europa meridionale e in Cina, ha certamente vissuto negli ultimi dieci anni alcuni giri sulle montagne russe: boom nell'Europa dell'Est e recessione nel Sud-est asiatico, crisi debitoria europea, che ha colpito prima l'Europa centrale e orientale e poi soprattutto il Sud; in seguito lo slancio nella crescita della Cina e, si spera, la ripresa anche nell'Europa meridionale. Tutte queste oscillazioni non sono avvenute però nello stesso momento. Quando l'Asia orientale dava segni di debolezza, Paesi come la Repubblica Ceca e la Romania sperimentavano tassi di crescita a due cifre. Quando l'Europa vacillava per le conseguenze prolungate della crisi finanziaria, la Cina continuava a crescere. Le imprese di ogni Paese del mondo confermano che le imprese forti nell'export sono più capaci di sopravvivere: questo viene soprattutto confermato di continuo nelle crisi congiunturali. Oltre ai saturi mercati interni, le imprese hanno dunque bisogno anche di mercati in crescita.

Legate alle radici e attive globalmente

La crescita attraverso l'ampliamento geografico del mercato è una legge non scritta delle imprese focalizzate che hanno successo. Tuttavia nello stesso tempo esse non dimenticano mai le radici locali e sono realmente legate alle loro origini; inoltre le imprese familiari non si muovono a scatti, passando da una regione in fase di boom ad un'altra: cogliere il meglio subito per poi andare oltre non rientra nella concezione di internazionalizzazione delle imprese familiari di successo. Forse, se si vuole, la spinta alla globalizzazione di alcune imprese è spesso troppo grande, l'impulso alla crescita attraverso le attività di export talvolta troppo forte, per cui non sono capaci invece di sfruttare in modo corretto il mercato principale. Tuttavia per un'impresa di successo i mercati internazionali da un certo punto in poi sono necessari. Senza la presenza nei mercati globali in crescita la capacità di sopravvivenza di molte imprese che si trovano ad affrontare la concorrenza internazionale diminuisce. Ma per servire i mercati locali attraverso l'internazionalizzazione, serve più che mai know-how locale, management locale, produzione locale, R&S, logistica ecc. Secondo Hubert Lienhard (cfr. Brandeins, *Made vor Ort*, 12/2103 Was Wirtschaft treibt), CEO di Voith, un'impresa internazionale dell'indotto automobilistico, (sistemi di frenatura) originaria della Svevia (anno di creazione 1867, 43.000 collaboratori, 5,7 miliardi di fatturato) chi produce in Europa per vendere nel mondo non ha prospettive: non è fattibi-

le dal punto di vista del prezzo, né si può produrre qui il livello di qualità richiesto in India, Cina, Brasile ecc. Se un "sistema di frenatura elettrodinamica" di Voith costa di più di un camion Tata indiano, questo significa che non c'è possibilità di produrre per il mondo stando in Germania. In Europa non riusciamo a fornire tecnologie così semplici per l'India: questa è una competenza specifica, che può esistere solo all'interno del Paese. Servono dunque prodotti per due mondi: prodotti innovativi, tecnologicamente sofisticati per l'economia occidentale, stagnante e senza crescita, e altri prodotti per i Paesi in forte crescita come Cina, India, Brasile ecc. Sopravvivere significa essere a casa in entrambi i mondi.

È della stessa opinione l'Unger Steel Group di Oberwart, nel Burgenland austriaco, che nella sua mission ha addirittura dichiarato: "Siamo un'impresa familiare internazionale, attiva a livello globale, con un forte radicamento regionale". E la sua vision è: "Siamo l'impresa familiare leader nel settore delle costruzioni complesse in acciaio, sia nei mercati esistenti che nei nuovi, dove siamo attivi localmente nelle nostre aree di business". Questa è l'intenzione comunicata apertamente di un'impresa familiare globale di successo. Allo stesso modo di Voith, una combinazione di locale e globale.

Una nuova generazione, nuovi mercati

Degno di nota è che nell'ambito della successione entrano spesso nel mirino della strategia aziendale nuovi mercati. La generazione senior ha fatto bene il proprio lavoro, ha amministrato con successo la propria attività, guidato l'impresa tra gli alti e bassi dei vari periodi, e guarda soddisfatta alla vita passata dell'impresa, che è stata per lo più appagante. La nuova generazione ora vuole e deve affermarsi, spesso ha già girato molto il mondo, ha acquisito esperienze internazionali e ha familiarità con diverse culture. La strada verso l'espansione all'estero è dunque a portata di mano. Non è un caso che l'aspirazione all'internazionalizzazione avvenga spesso in concomitanza con il cambio generazionale. La sfida sta nell'affermarsi, e proprio la conquista di un nuovo mercato o addirittura la creazione di una filiale costituiscono un buon progetto iniziale per la giovane generazione. Tuttavia nel business internazionale serve più perseveranza di quel che si ha di solito. Non è raro che gli investimenti esteri comincino a rendere solo dopo otto o dieci anni. Le attività nei nuovi mercati hanno però anche un'influenza sullo sviluppo dell'impresa all'interno del proprio territorio, perché dai nuovi mercati vengono richieste di tipo nuovo per prodotti, servizi, certificazioni, standard di qualità, costi e tempi, o semplicemente per la conoscenza della lingua o della cultura.

Inoltre, il mondo non è mai stato così vicino. Con le possibilità offerte dal digitale tutto il mondo è a distanza di un clic del mouse. Operare a livello mondiale non è mai stato così facile in tutta la storia dell'umanità. Sta solo nella volontà di chi guida l'impresa di cogliere le opportunità. Nonostante le autostrade digitali, chi non si interessa dei Paesi del mondo, degli uomini, della loro cultura e usanze, dei loro problemi e aspettative, farebbe meglio a restare a casa e forse a gesti-



re un'internazionalizzazione inbound, o per dirla con le parole di Theodor Fontane: "Chi vuole viaggiare deve inizialmente portare con sé amore per il Paese e la sua gente".

Un piccolo check sull'internazionalizzazione per l'entrata in un nuovo mercato

- **Lingua** – chi parla nell'impresa la lingua del mercato, e a quale livello? In che lingua opera la filiale? Quale lingua sarà in futuro la lingua aziendale ufficiale?
- **Clienti** – come si regolano i clienti del nuovo mercato? Quali sono i pro e i contro nella relazione con i clienti? Quali aspettative e desideri hanno, quali richieste pongono?
- **Canali di vendita** – quali sono i tipici canali di vendita del mercato?
- **Sviluppo dei prodotti** – di quali prodotti hanno bisogno i clienti dei nuovi mercati? Quali adeguamenti dei prodotti esistenti sono necessari, quali innovazioni?
- **Prestazioni di servizio** – quali prestazioni sono poste come presupposto standard dal mercato?
- **Leggi e norme** – quali regole per l'attività economica valgono nel nuovo Paese?
- **Tradizioni** – le regole scritte non sono tutto: quali usanze devono essere rispettate da un nuovo partecipante al mercato per essere accettato?
- **Certificazioni** – in molti Paesi le certificazioni sulla qualità e sul rispetto dell'ambiente hanno un ruolo importante.
- **Regole per la gestione del rapporto tra casa madre e filiale estera** – chiedersi se la filiale deve avere ampio margine d'azione per svilupparsi in modo autonomo, oppure se deve essere gestita sulla base di direttive rigorose dettate dall'impresa madre?
- **Strategia complessiva dell'impresa versus strategia locale** – dove devono coincidere, dove la filiale può derogare?
- **Organi decisionali** – quali comitati sono necessari, da chi devono essere composti?
- **Cultura dirigenziale** – quali principi aziendali e di gestione valgono anche per i collaboratori del nuovo mercato? Quali principi locali sono validi?