

# Ristoranti

IMPRESE DEL GUSTO



## LARGO ALLE DONNE

Profilo inedito di otto chef che sfatano pregiudizi e falsi miti sul ruolo di comando al femminile. A colpi di creatività, rigore tecnico e capacità organizzative **PAG. 12**



### formule

#### PIZZA E BASTA PER FARE AFFARI

Trancio con servizio al tavolo. La ricetta di Spontini di Milano da mezzo secolo sulla breccia e oggi in piena espansione **PAG. 24**

### vino

#### QUESTI SICILIANI VULCANICI

Ai piedi dell'Etna la vite è viva e vegeta. Così, nel catanese, piovono gli investimenti dei grandi gruppi vinicoli **PAG. 50**

### formazione

#### SPECIALE SUMMIT HORECA

Un dossier esclusivo con i consigli degli esperti e le tendenze emerse al Summit, lo scorso novembre **PAG. 71**

### internet

#### UN BLOGGER PER AMICO

Come costruire un buon rapporto con i critici della rete e far crescere la propria attività e reputazione **PAG. 86**

La famiglia e l'azienda sono due sistemi molto differenti. Un assioma tanto semplice quanto scontato. Ma alla maggior parte degli imprenditori del fuori casa sembra sfuggire. Così facendo mettono a rischio la famiglia, l'azienda e il proprio patrimonio

di Marina Bellati

# Saper gestire il business e gli affetti

## IN PRATICA

### ORGANIGRAMMA

La ripartizione dei ruoli evita i conflitti e consente un flusso di lavoro più organico e produttivo.

### REGOLE

Un mansionario o l'istituzione di norme di comportamento fanno chiarezza e servono a mantenere il controllo dell'attività quotidiana.

### MERITOCRAZIA

In relazione a positive performance è buona norma gratificare in vario modo chi se lo merita.

### INNOVAZIONI

Aprirsi a suggerimenti e novità, purché la validità dei cambiamenti richiesti sia verificata con risultati misurabili.

### IMPREVISTI

Preventivare piani societari in caso di eventi straordinari (decessi, divorzi e creazione di nuovi gruppi familiari).

### CONSULENTI

Se necessario individuare manager e professionisti da affiancare ai familiari. Non dare per scontato che questi siano all'altezza o vogliano lavorare nell'azienda di famiglia.

### COMUNICAZIONE

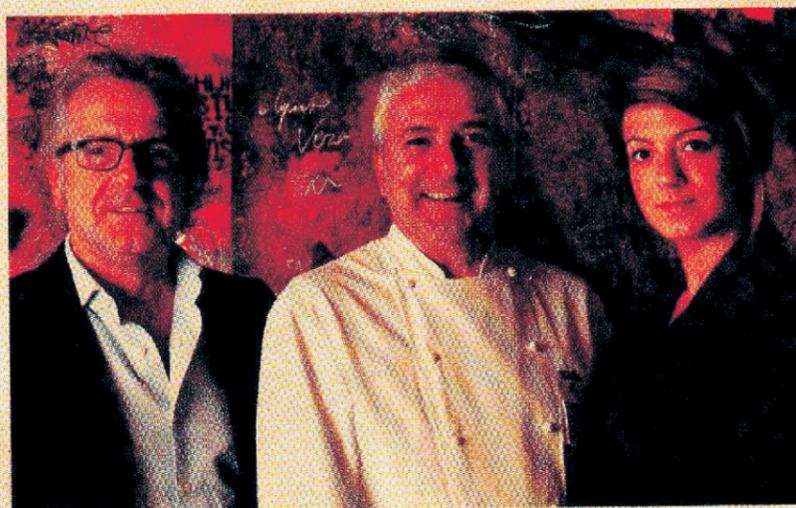
Istituire e disciplinare una corretta comunicazione interna ed esterna.

**È** una delle fasi più delicate del ciclo di vita delle aziende familiari. Il passaggio generazionale rappresenta il momento in cui l'imprenditore, spesso fondatore dell'impresa, cede il testimone e nuove forze subentrano nella gestione aziendale.

Nell'ambito familiare oltretutto possono esserci soggetti attivi e con ruoli di governo o semplicemente collaboratori, altri inattivi, "silenti", altri ancora che pur non essendo operativi sono soci e magari hanno un peso condizionante nelle decisioni... Gestire questa complessa rete in cui s'intrecciano interessi economici e affetti richiede chiarezza di regole.

### Popolo di "mandroni"

Lo ha spiegato molto bene Walter Zocchi, docente di Strategia e Governo dell'azienda familiare presso la Facoltà di economia all'Università di Pisa: «A questo modello d'impresa sono connessi alcuni aspetti critici fondamentali dovuti a una certa mancanza di preparazione nel gestire in famiglia i 4 "tavoli" fondamentali della governance: proprietà, amministrazione, dipendenti e controllo. L'imprenditore italiano vuole sedere contemporaneamente a 3 tavoli. Si crea confusione. Non si capisce cosa debba decidere la proprietà o il tavolo dei legali rappresentanti o quello dei manager. Chi deve fare la strategia? Nelle multinazionali la divisione ferrea delle com-



Roberto, Walter e Alice Ferretto, terza e quarta generazione alla guida del ristorante di famiglia

petenze dei tavoli e dei relativi membri è regola. Nelle aziende familiari del fuori casa la confusione di ruoli causa spesso che osservazioni tra familiari vengano recepite male e come offese personali anziché come semplici osservazioni di ruolo. Servono delle regole chiare altrimenti ci ritroveremo ad avere

aziende gestite da "mandroni" (metà manager, metà padroni) o da "imprendiliari" (metà imprenditori, metà familiari). Se continueranno a sopravvivere imprese gestite in modo inadeguato via via si andrà verso una diminuzione del loro valore, della competitività e dell'appetibilità sul mercato».

### Gli errori da evitare

Punto primo, perciò, la costruzione di un organigramma funzionale che riconosca la piena autonomia dei ruoli dei vari partecipanti l'impresa familiare: il più delle volte l'imprenditore/capo famiglia tende a intervenire a prescindere dai ruoli assegnati e dalle gerarchie che - quando esistono - restano solo formali e teoriche. Zocchi osserva: «Gli organigrammi di molte aziende familiari non esistono o sono solo sulla carta». Altrettanto importante è la programmazione di un planing societario in caso di eventi improvvisi, come un decesso o un divorzio

## bargiornale.it

### IL NOSTRO SONDAGGIO

In occasione del Summit-horeca abbiamo lanciato un sondaggio su bargiornale.it per fotografare l'universo dei nostri lettori.

**26%** i lettori che si sono avvicinati alla professione per assicurare continuità al family business (632 risposte totali).

## LE TESTIMONIANZE DEGLI IMPRENDITORI



### DAVIDE BROVELLI

**Il sole di Ranco (Va)**  
Con mio padre è stata dura, ma ormai ho superato la fase in cui devo dimostrare la mia autonomia. E il successo del bistrot mi ha dato ragione quando sostenevo che era importante diversificare l'attività.



### ALICE FERRETTO

**Ristorante Il cascinale nuovo di Isola d'Asti (At)**  
Ho sentito la necessità di andare via per fare nuove esperienze. Al ritorno avrei voluto rivoluzionare tutto. La sfida ora è restare a casa e far diventare poco per volta questo locale parte di me.



### THEO PENATI

**Ristorante Pierino Penati di Viganò Brianza (Lc)**  
Mio padre è una quercia maestosa e io sono una ghianda nata da quell'albero. Ma nessuna quercia nuova nasce sotto una quercia già così sviluppata. Ovvero: è necessario crearsi propri spazi.

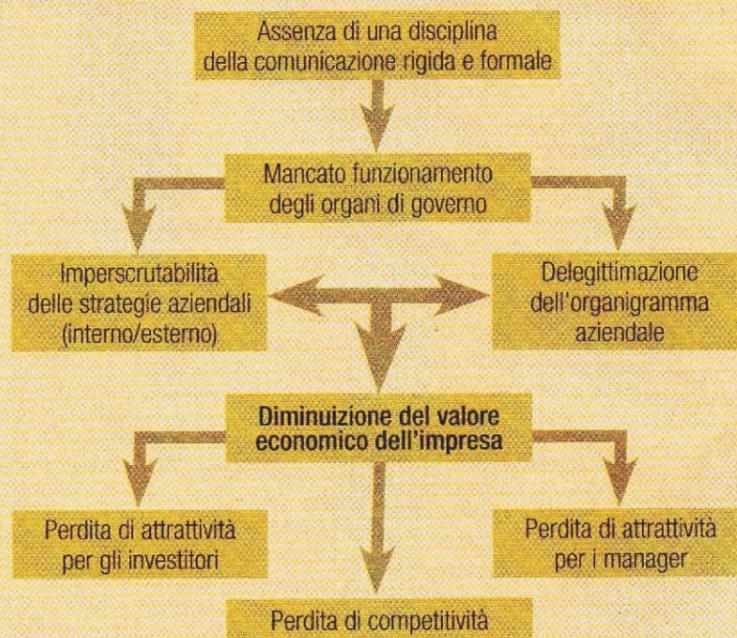
o la liquidazione di un socio: casi a cui spesso l'impresa di famiglia si ritrova impreparata, correndo il rischio di una chiusura. Meglio progettare la successione, misurare con una perizia il valore del patrimonio familiare che può contemplare anche altri tipi di beni oltre al ristorante (immobili, liquidità, beni immateriali, beni di lusso ecc.) e non dare per scontato che un figlio debba lavorare in azienda, preparandosi anche a questa evenienza con l'eventuale inserimento di consulenti specializzati.

### Eccessiva informalità

Fondamentale però evitare una comunicazione eccessivamente informale usata in famiglia che si ritrova pressoché identica in azienda. «L'eccessiva informalità della comunicazione aziendale - spiega Zocchi - porta con sé una serie di disfunzioni che si ripercuotono sul funzionamento dell'azienda, di cui è essenzialmente responsabile il capo azienda/capo famiglia. Una comunicazione priva di modalità, tempi, luoghi chiari e definiti indebolisce la go-

## I GUASTI DELL'ASSENZA DI REGOLE

### Processi di comunicazione in azienda e degenerazioni possibili



Fonte: elaborazione a cura di Walter Zocchi

vernance aziendale, mentre la predisposizione di un corretto sistema di comunicazione più formale in azienda consente di ritrovare o di conservare quella coesione che costituisce il vero e proprio valore aggiunto delle imprese di famiglia». Del resto le grandi imprese familiari lo fanno già, si tratta solo di copiarle un po'.

Di più: in assenza di una disciplina della comunicazione, gli organi che dirigono strategicamente e organizzativamente l'azienda finiscono per rivestire solo un ruolo formale, funzionando in modo fittizio o non funzionando affatto. «Una governance inefficace, a sua volta, produce scarsa chiarezza - incalza il docente - sulla strategia

dell'azienda tra i dipendenti, i collaboratori, i fornitori. E ancora, disorientamento sulla titolarità del comando, rendendo difficile per tutti gli stakeholder (clienti, fornitori, banche) credere nell'impresa. Perché spesso nelle piccole imprese di famiglia l'indirizzo strategico che definisce l'identità dell'impresa in termini di fini, campo di attività, filosofia gestionale, risiede unicamente «nella testa» del fondatore e non è da questi condiviso con i collaboratori, siano essi familiari o meno».

### Il ruolo dei figli

Importante quindi soppesare queste criticità dell'impresa di famiglia e fare ordine al suo interno. Conclude Zocchi: «Solo se i ruoli e le responsabilità assegnati a ciascuno saranno chiari e definiti, se la struttura di governance distinguerà nettamente la famiglia dall'impresa, se il patrimonio familiare sarà nettamente separato da quello aziendale, se l'intento strategico da raggiungere sarà delineato, se vi sarà trasparenza informativa ed amministrativa e vi sarà apertura a eventuali manager e soci esterni, ebbene solo a queste condizioni si creeranno le condizioni per un salto di qualità dell'azienda». L'ultima osservazione del docente è una stoccata alle nuove generazioni che stanno dimenticando il termine «preparazione e gavetta». «Occorre alzare l'asticella, i figli non devono mai entrare automaticamente in nessun ruolo se non dopo un percorso di studi e di esperienze significative. Solo così i futuri imprenditori del fuori casa saranno più preparati dei loro genitori e daranno sicurezza di continuità. L'improvvisazione nel passaggio generazionale può causare gravi danni alla famiglia e all'azienda». O