PICTET
1805

SESTA EDIZIONE Giugno 2025

Il modello Pictet

Un'impresa familiare che reinventa continuamente il suo assetto societario

WIFU Witten Institute for Family Business
Witten/Herdecke University

Un case study a cura di Torsten Groth e Fritz B. Simon, Witten Institute for Family Business (WIFU)

Il case study originale è stato pubblicato nel 2005 nell'opera Mehr-Generationen-Familienunternehmen di F.B. Simon, R. Wimmer e T. Groth, edita da Carl Auer Verlag

Fotografia: Guillaume Megevand, Lucie Deluz, Sabine Senn, Pictet Historical Archives

Un'impresa familiare che reinventa continuamente il suo assetto societario

Una delle strategie più radicali ma anche più flessibili che garantiscono la sopravvivenza di una società è stata sviluppata da Pictet, gruppo ginevrino specializzato nel wealth management e nell'asset management. Tale strategia, unica nel suo genere, coniuga in modo ideale principi strutturali familiari e imprenditoriali. Tuttavia, la struttura organizzativa di Pictet è il risultato di un'evoluzione, inizialmente avvenuta senza un piano predefinito, che si è costantemente perfezionata in oltre due secoli in virtù di una prassi consolidata e del nuovo contesto regolamentare a cui le imprese devono adeguarsi.

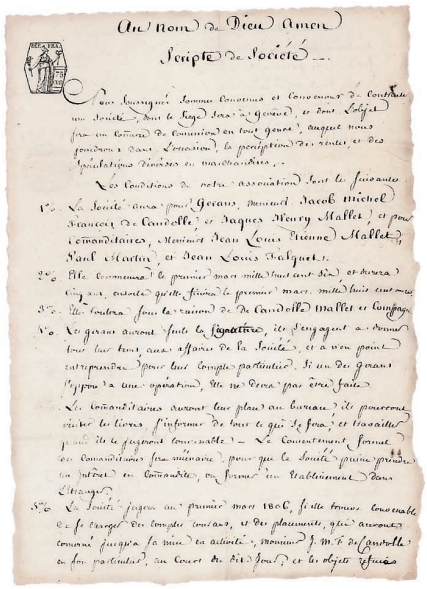
Quel che rende così interessante il modello Pictet è il fatto che non solo sembra aver trovato la quadratura del cerchio, ma che riesce a realizzarla di continuo. Ma che cosa si intende esattamente con questa metafora? Rispetto alle società quotate, le imprese familiari presentano un vantaggio che ne assicura la sopravvivenza: il capitale è conferito da una famiglia e non dal mercato. Vi è però anche il rovescio della medaglia, in quanto le dinamiche familiari sono legate a specifiche personalità e le emozioni svolgono un ruolo chiave nei comportamenti e nell'assetto decisionale. Nell'arco di più generazioni capita che, nel lungo termine, le imprese familiari non riescano a conciliare approccio familiare e imprenditoriale. Grazie alla sua capacità di evolversi, il modello Pictet, basato su una gestione collegiale, sembra aver trovato il modo di sfruttare al massimo i vantaggi tipici delle strutture familiari, riducendo allo stesso tempo al minimo i rischi connessi.[1]

1 1 Desideriamo ringraziare Ivan Pictet (socio senior dal 2005 al 2010) che ha fornito chiarimenti sul modello organizzativo della sua impresa per la prima edizione di questa pubblicazione, una volta completato il progetto di ricerca. Jacques de Saussure (socio senior dal 2010 al 2016), Renaud de Planta (socio senior dal 2019 al 2024) e Marc Pictet, attuale socio senior, hanno accettato di farsi intervistare.

Il Gruppo Pictet

UNA BREVE PANORAMICA STORICA

Nel 1798, la città-Stato di Ginevra fu annessa alla Francia dal Direttorio e divenne il capoluogo del Département du Léman. La guerra e i blocchi avevano interrotto le esportazioni di orologi, uno dei punti di forza della città, mentre il mancato rimborso dei debiti ereditati dalla monarchia francese dopo la Rivoluzione aveva causato il fallimento della maggior parte delle banche. Tuttavia, Ginevra mantenne il suo spirito imprenditoriale, alimentato dai principi calvinisti della disciplina e del duro lavoro ed esaltato dall'ottimismo dell'Illuminismo. Sull'onda dell'inflazione che si protrasse dopo la Rivoluzione francese, nacque un nuovo tipo di partnership finanziaria che avrebbe dato vita al private banking.



Au Nom de Dieu Amen

Scripte de Société

Lo scripte de société firmato nel 1805 da Jacob-Michel-François de Candolle e Jacques-Henry Mallet per la costituzione della società originaria

"La storia ufficiale di Pictet inizia a Ginevra il 23 luglio 1805. Quel giorno, Jacob-Michel-François de Candolle e Jacques-Henry Mallet firmarono, con tre soci accomandatari, lo scripte de société che creò la società di persone originaria Candolle, Mallet & Cie."

Bisognerà aspettare il 1841 perché un membro della famiglia Pictet diventi uno dei soci della banca. Poco prima della sua morte, Jacob-Michel-François de Candolle, non avendo figli che potessero succedergli, si rivolse al nipote di sua moglie, Edouard Pictet (1813-1878), il quale divenne socio nel 1841. Da quel momento in poi la banca prese il nome di Turrettini, Pictet & Cie che mantenne fino al 1848. Da allora il nome Pictet è associato alla denominazione del Gruppo e si è fatto in modo che almeno uno dei proprietari portasse questo nome. Recentemente François Pictet, figlio di Charles Pictet, ex socio senior, è stato nominato socio. Di conseguenza, sono due i soci che portano il nome Pictet. L'altro è infatti Marc Pictet, discendente di un diverso ramo della famiglia, socio dal 2011, diventato poi senior.

Jacob-Michel-François de Candolle, uno dei fondatori della banca

Ma il nome Pictet non è stato l'unico ad essere associato alla banca e quelli di altri soci sono apparsi regolarmente lungo tutta la sua storia. Nell'Ottocento si chiamavano Necker, de Candolle e Turrettini, provenivano dalla stessa cerchia di famiglie e appartenevano all'ambiente calvinista della città di Ginevra. Solo nel 1909 la banca spinse lo sguardo oltre questa cerchia per trovare un dirigente idoneo, quando Guillaume Pictet nominò socio Jacques Marion, un dipendente meritevole. Successivamente, nel 1914, alla vigilia della Prima guerra mondiale, la banca scelse come socio Gustave Dunant (1880-1933), già socio della banca londinese Morris, Prevost and Co., una mossa che avrebbe avuto un'influenza significativa sulle relazioni commerciali con il Regno Unito.

Banca privata
specializzata nel wealth management
e nell'asset management

circa **5500** collaboratori in tutto il mondo al 31 dicembre 2024

CHF **724** miliardi
patrimoni in gestione
o amministrazione
al 31 dicembre 2024

Altri nomi potrebbero aggiungersi alla lista, in quanto nel XX secolo molte persone esterne alla famiglia hanno svolto un ruolo significativo a fianco dei Pictet. È proprio qui che risiede la specificità del modello Pictet: non si tratta di una famiglia che trasmette l'impresa di padre in figlio, ma sono piuttosto membri di famiglie selezionate o ex dipendenti particolarmente degni di nota ad aver contribuito, in qualità di soci, a svilupparlo di generazione in generazione. Ivan Pictet, già socio senior della banca, lo spiega così: "Non siamo un'impresa familiare in senso stretto, ma piuttosto un'impresa a gestione familiare". Oggi forse l'accento verrebbe posto maggiormente sul fatto che si tratta di "un'impresa gestita dai proprietari".

Una serie di aneddoti mostra come Pictet abbia preso decisioni in materia di assetto proprietario impensabili per molte imprese familiari: il nipote della moglie come successore o la nomina a soci di dipendenti e persino di azionisti di altre società. Queste scelte, che hanno chiaramente favorito il successo dell'impresa, crearono un precedente per l'integrazione di membri esterni alla cerchia familiare, che sarebbe proseguita nelle generazioni successive e si si sarebbe ulteriormente sviluppata in anni recenti con la nomina di Laurent Ramsey, Sébastian Eisinger, Raymond Sagayam e del primo socio donna in assoluto, Elif Aktuğ.

REGOLE E STRUTTURE FORMALI E INFORMALI

Da quando è stata fondata, la società ha sempre visto la presenza di diversi soci attivi. Inizialmente erano solo due o tre, ma negli ultimi decenni il numero è aumentato di pari passo con le dimensioni del Gruppo. Ciononostante, Pictet presenta tutte le caratteristiche e i vantaggi di un'impresa familiare.

Innanzitutto, i membri della famiglia Pictet sono molto attivi nella gestione dell'impresa da oltre 180 anni (ossia nove generazioni) e continueranno probabilmente ad esserlo anche in futuro. Si può quindi parlare, a ragione, di "coevoluzione" della famiglia e dell'impresa. In secondo luogo, per una notevole percentuale dei soci finora si è attinto a una ristretta cerchia di famiglie appartenenti da molto tempo alla società ginevrina. In terzo luogo, anche importanti dipendenti dell'impresa sono invitati a diventare soci se sono in grado di fornire un contributo sul piano sia delle competenze professionali che della cultura aziendale. Nel complesso – ed è questo l'aspetto più affascinante del modello Pictet dal punto di vista della teoria dei sistemi – il Collegio dei soci sembra ricreare le strutture di una famiglia nucleare (una sorta di lavoro di squadra), senza tuttavia che le nuove nomine siano effettuate solo entro i limiti ridotti della discendenza o della stretta parentela.

Uno sguardo ai principi che guidano la scelta dei soci – oltre alle solide competenze di cui devono essere in possesso – rivela che la cerchia dei proprietari è resa unica dall'equilibrio tra tre criteri, ossia discendenza diretta (famiglia Pictet), radicamento sul territorio (Ginevra e dintorni) e aderenza alla cultura aziendale di dirigenti attentamente selezionati.

Sulla base di questi tre principi Pictet ha posto in essere un assetto proprietario in linea con i suoi particolari obiettivi di sopravvivenza. Ha messo a punto un sistema di gestione da parte dei soci che promuove e disciplina il suo stile di collaborazione e consente il ricambio. Non è probabilmente una coincidenza che il risultato sia un'entità sociale con molte delle caratteristiche, e quindi delle funzioni, sia di un famiglia nucleare che di un team dirigente. Dalla definizione di Marc Pictet: "Il Collegio dei soci è una famiglia," si evince chiaramente la duplice natura di quest'ultimo.

"Crediamo che il numero ideale di soci sia compreso tra sei e nove"

RENAUD DE PLANTA

Il Collegio dei soci è di norma costituito da circa sei-nove membri che insieme detengono e dirigono l'impresa. Il "socio senior" ha un ruolo particolare: presiede le riunioni, fondamentalmente ne decide l'ordine del giorno e gestisce le interazioni con altri organi dirigenti. Nel complesso, il suo ruolo e le sue funzioni sono più simili a quelle di un arbitro che a quelle del presidente di un consiglio di amministrazione. I sette soci attuali di Pictet (due dei quali portano il nome Pictet) prendono sempre le decisioni collettivamente.

UN SISTEMA DI SUCCESSIONE UNICO

Un elemento in comune con le regole e le forme sociali delle famiglie nucleari risiede nella formula delle tre generazioni: il Gruppo Pictet cerca di nominare periodicamente nuovi soci, ogni cinque-dieci anni. Il sistema di nomine implica, di norma, che i soci più giovani siano sulla quarantina, diversi altri di un'età

Da sinistra a destra:
François Pictet, Elif Aktuğ, Raymond Sagayam, Sébastien Eisinger, Marc Pictet (socio senior), Sven Holstenson e Laurent Ramsey

compresa tra i 45 e i 55 anni e, in generale, i più esperti abbiano tra i 55 e i 65 anni. Il "passaggio generazionale", come lo si potrebbe definire, non è pertanto frutto del caso – non è legato, ad esempio, alla vita e alle sorti del singolo individuo – e non determina una netta discontinuità nella gestione aziendale. L'avvicendarsi dei soci è quindi istituzionalizzato e organizzato come un aspetto prevedibile del ciclo di vita di una squadra. Inoltre, la successione può avvenire in un orizzonte temporale più ridotto rispetto a quello delle imprese familiari, dove il passaggio di testimone tra generazioni si verifica ogni 25-40 anni. Sono gli stessi partner a garantire l'avvento di nuovi membri capaci di farsi portatori di una prospettiva giovane e moderna.

Una volta lasciato il Gruppo, i soci non hanno più alcun diritto sull'impresa (anche se è tradizione che restino disponibili per fornire consigli ai loro successori e spesso continuino a occuparsi di alcuni clienti)[2]. La loro quota del capitale sociale (al cui sviluppo hanno contribuito durante la carriera) è acquisita dai nuovi soci al valore contabile con un pagamento in varie tranche. Ogni nuovo socio riceve una forma di prestito dagli altri che viene rimborsato nel corso degli anni con la propria quota di utili. Ciò significa che, in termini di capitale conferito, tutti i soci sono su un piano di parità fino a quando lasciano la società. Pertanto, sebbene rimangano generalmente proprietari per tutta la durata della loro carriera, si tratta di una posizione temporanea legata a una persona e alla sua funzione dirigente, non alla sua famiglia, e non può essere trasmessa ai figli.

DECISIONI CONGIUNTE

Il carattere personale della comunicazione, cosa tipica delle moderne famiglie nucleari, è assicurato da un ridotto numero di soci, che lavorano a stretto contatto quotidianamente. L'esperienza mostra che i gruppi di oltre 12 persone hanno bisogno di qualcuno che organizzi la comunicazione, in quanto, a questo punto, il numero di possibili conversazioni bilaterali aumenta, mentre è meno probabile che vi siano comunicazioni informali e spontanee tra i partecipanti.

2 Inoltre, gli ex soci ricoprono incarichi dirigenziali in seno alla Pictet Group Foundation, una fondazione di recente creazione impegnata a perorare cause importanti per il futuro dell'impresa.

Al riguardo, Renaud de Planta afferma: "Crediamo che il numero ideale di soci sia compreso tra sei e nove. Per coprire le varie sfere di competenza all'interno del Gruppo sono necessarie diverse persone, ma se sono troppe, diventa difficile prendere decisioni condivise".

I soci si riuniscono di mattina diverse volte alla settimana nel "Salon" per la gestione degli affari correnti e per prendere le necessarie decisioni in modo rapido e informale.[3] Al contempo, sono previste riunioni più lunghe per la pianificazione strategica e per questioni più complesse. L'obiettivo è ridurre al massimo il tempo dedicato agli aspetti amministrativi nel rispetto delle norme esistenti e di tutte le esigenze regolamentari. Nel corso dei decenni, una cultura di comunicazione e consenso si è consolidata nella gestione della società ed è ormai considerata indispensabile per il corretto funzionamento dei team a gestione autonoma, in particolare per la flessibilità che comporta.

L'importanza delle relazioni personali è evidente anche nel modo in cui i nuovi soci vengono nominati. Non si tratta solo di un "conferimento di capitale": i nuovi soci devono essere nominati all'unanimità da quelli esistenti. E poiché, come sanno, è probabile che collaborino per almeno 20 anni, questa decisione viene presumibilmente ponderata più di molti matrimoni. I soci devono apprezzarsi vicendevolmente, ma questo non è di per sé sufficiente. È necessaria una compatibilità emotiva, intellettuale e culturale, nonché un elevato livello di competenze. Stando a Jacques de Saussure, ex socio senior, "Un nuovo socio deve essere una persona con cui andresti volentieri anche a pranzo fuori."

UNA FAMIGLIA NUCLEARE "COSTRUITA"

Le regole citate illustrano già alcuni dei vantaggi di una simile famiglia nucleare "costruita" rispetto alle famiglie biologiche. I possibili candidati alla successione sono quindi più numerosi. La loro crescita professionale può essere osservata e valutata nel corso degli anni. Laddove è necessario un successore, si può selezionare il più competente ed è anche possibile scegliere persone con un diverso profilo se i mercati, la tecnologia e il clienti impongono ulteriori requisiti agli alti dirigenti. Il ricambio generazionale si basa sul principio di una

3 Da quando è cambiata la forma giuridica (cfr. sotto), qualsiasi decisione presa nel Salon deve essere messa a verbale.

"trasmissione senza DNA", per riprendere le parole di Jacques de Saussure: si fonda, dal punto di vista funzionale, sociale e temporale, sulle esigenze dell'impresa ed è molto più facile da pianificare e calibrare rispetto a quanto avverrebbe in una famiglia naturale. Inoltre, a differenza dei modelli di "famiglia nucleare" non è necessario augurarsi o aspettarsi che uno dei discendenti si mostri disposto e capace di prendere il testimone. Ciò detto, il modello Pictet non è aperto e flessibile come il processo di successione che di solito caratterizza i consigli di amministrazione o i team dirigenti.

In seno al Gruppo, la relazione tra le generazioni non è alterata da brutti ricordi d'infanzia o da conflitti generazionali. Sin dall'inizio si tratta di una relazione tra adulti. Nascere in una famiglia di imprenditori è solo frutto del caso, mentre un posto nel Collegio dei soci si ottiene perché si è apprezzati dagli altri soci e soprattutto perché si hanno le necessarie qualifiche e competenze. Dal momento che puntano allo stesso obiettivo comune, le relazioni tra soci sono meno soggette dei legami familiari alle delusioni e alle complicazioni emotive.

E se in seguito ci si dovesse rendere conto che, contrariamente alle aspettative, una determinata persona non è in grado di svolgere il ruolo sperato all'interno del Collegio dei soci, sarà più facile sostituirla rispetto a quanto avviene in un'impresa "rigorosamente familiare" dove una decisione del genere rischia di causare dissapori tra parenti che possono durare anni.

L'organizzazione di Pictet si fonda anche su altri elementi che presiedono al funzionamento di una famiglia. Il più importante al riguardo è il principio di uguaglianza. Ciascun socio ha diritto a un voto e non esistono distinzioni gerarchiche ufficiali derivanti dallo status di socio di maggioranza o minoranza. Eventuali differenze in termini di età e di anzianità non conferiscono alcun potere formale. L'autorità si acquisisce e si mantiene quindi tramite il contributo dei singoli soci alla società nel suo complesso. Il socio senior è l'unico a godere di uno status speciale, in quanto funge da portavoce all'esterno della società e da mediatore tra i soci al suo interno.

IL RUOLO DEL SOCIO SENIOR

Nicolas Pictet, socio senior dal 2016 al 2019, evidenzia i tre aspetti principali di questo ruolo: “Il primo è assicurare che i soci lavorino in modo efficace e armonioso, sia sul piano professionale che su quello umano. Il secondo è agire in qualità di ambasciatori dell’impresa, tanto presso i collaboratori quanto nei confronti del mondo esterno. Il terzo è il fatto che il socio senior deve incarnare i valori e la cultura dell’impresa, un ruolo che è più simbolico, e deve essere all’altezza delle aspettative della gente.”

È in questa stanza che i soci si riuniscono ogni settimana per trattare le questioni correnti

Il legame con i membri più lontani della famiglia Pictet è più stretto di quanto la distanza formale possa far supporre. Non mancano certo profili promettenti tra i discendenti. Al riguardo, la famiglia gode di un accesso privilegiato all’impresa, per la quale rappresenta una risorsa. Pertanto, un Pictet adeguatamente qualificato ha sempre la possibilità di far parte del Gruppo. Tuttavia, questa dimensione familiare è limitata dalla regola non scritta secondo la quale un padre e un figlio (o fratelli e sorelle) non possono essere soci contemporaneamente. “Intendiamo evitare clan e controversie familiari”, affermano i soci. Inoltre, per ridurre ulteriormente la probabilità di complicazioni emotive, i soci della famiglia Pictet devono essere scelti dai soci che non sono membri della famiglia. In tal modo si fa da contrappeso ai legami familiari con un sistema di “relazioni elettive”.

In generale, i soci che portano il nome Pictet hanno gli stessi diritti e doveri degli altri, benché, in virtù del rapporto di parentela, dall'esterno possa essere attributo loro un ruolo particolare. L'esercizio delle funzioni (e il conseguente diritto a partecipare agli utili della società) è limitato al periodo durante il quale rimangono in carica e termina quando lasciano il Gruppo. Inoltre, i discendenti non acquisiscono mai automaticamente il diritto di diventare soci, ma devono essere adeguatamente qualificati. Il processo decisionale all'interno del Collegio dei soci è maggiormente orientato a mantenere l'equilibrio che non a mettere in luce i conflitti.

In seno al Collegio dei soci non esiste un sistema di votazione ufficiale. In caso di opinioni divergenti, il socio senior assume il ruolo di moderatore, cercando di trovare un equilibrio tra forze opposte. "È un processo decisionale che ci consente sempre di smussare gli angoli," afferma Rémy Best, ex socio.

Anche per una squadra che opera sulla base del consenso è necessario valutare adeguatamente i costi di un simile modello decisionale. È infatti possibile che le discussioni si protraggano troppo a lungo prima di raggiungere un accordo e diano luogo a decisioni eccessivamente prudenti. Tutti i soci sono consapevoli della necessità di prendere decisioni per il bene dell'impresa considerata nel suo complesso e concordano sul seguente principio: "Il diritto di veto andrebbe usato con moderazione." Nell'insieme, la direzione di Pictet ritiene che questo modello decisionale basato sul consenso sia un vantaggio perché permette ai soci di considerare le loro scelte in modo più efficiente e di assumersi la responsabilità collettivamente in caso di errore, in quanto le decisioni non possono essere imposte da un voto a maggioranza predeterminato contro il volere di una minoranza.

UN MODELLO DI BUSINESS CHE TRAE ORIGINE DAL CALVINISMO

Da un punto di vista storico, la Ginevra calvinista è stata il luogo ideale per l'emergere di un simile modello, in un contesto culturale che valorizza qualità personali quali la modestia, la disciplina e il duro lavoro. Queste doti caratterizzano lo "spirito imprenditoriale Pictet". Un obiettivo tacito ma unanime dei soci è migliorare continuamente la banca e tramandarla alla generazione successiva di soci nelle migliori condizioni possibili. Come molti altri capifamiglia, i soci si considerano i "custodi del patrimonio". Quest'ultimo viene trasmesso e la società non può essere venduta, né investitori esterni possono entrare nel capitale.

Negli ultimi due secoli l'obiettivo è stato chiaramente raggiunto grazie a un assetto proprietario semi-aperto che offre a persone esterne alla famiglia motivate e di talento l'opportunità di contribuire alla posizione di leader del Gruppo. Al contempo, è stata assicurata la continuità tramite un'enfasi costante sul core business del Gruppo, il wealth management e l'asset management, e si è resistito alla tentazione di conseguire guadagni di breve periodo tramite servizi di investment banking. Infine, quel che rende questo modello così esclusivo e ne spiega il successo è il modo in cui coniuga esperienza e "foga giovanile", continuità e innovazione, tradizione familiare e contributi esterni, che fa oggi di Pictet una delle case di gestione leader a livello mondiale.

E in un contesto di tradizione e coerenza, ha sempre beneficiato della sua capacità di adeguarsi a uno scenario che cambia. Come ha sottolineato Ivan Pictet in un'intervista concessa per la prima edizione di questa pubblicazione, le regole di base fornite qui non sono immutabili: "Possono essere cambiate in qualsiasi momento." Come illustrato di seguito, il sistema è stato effettivamente modificato.

ULTERIORE SVILUPPO DEL MODELLO: NUOVA FORMA GIURIDICA E ALTRI TITOLARI DI QUOTE SOCIALI

Due grandi cambiamenti hanno avuto luogo dalla prima edizione del 2005 di questa pubblicazione. Innanzitutto, la forma giuridica della banca svizzera del Gruppo è stata modificata, un importante traguardo che non può essere analizzato in maniera esauriente in questa sede. Il 1° gennaio 2014, Pictet & Cie, società di persone da oltre 200 anni, è divenuta una società di capitali denominata Banque Pictet & Cie SA. È stata fondata una capogruppo che riunisce tutte le entità del Gruppo Pictet sotto forma di società in accomandita per azioni.

Inoltre, è stato necessario modificare lo status giuridico per facilitare la creazione di filiali estere, come spiega Jacques de Saussure: "La società è cresciuta talmente che quella forma giuridica le stava ormai stretta". Il cambiamento di forma giuridica da una società di persone a una di capitali ha avuto un'incidenza su diversi aspetti importanti per le imprese familiari. La società deve infatti rendere pubbliche le informazioni ed è in atto una trasformazione della responsabilità dei singoli soci. Questi cambiamenti, benché significativi per un'istituzione bancaria svizzera la cui discrezione è proverbiale, fanno parte dell'evidente apertura del settore bancario elvetico nel suo insieme e sono stati realizzati dal management di Pictet con l'obiettivo di accrescere il numero di clienti istituzionali internazionali che apprezzano la trasparenza contabile. Tuttavia, anche in questo caso Pictet cerca di conciliare tradizione e innovazione con modalità tipiche di un'impresa familiare. La forma giuridica è stata modificata e le relazioni annuali vengono adesso pubblicate, ma i principi che disciplinano la successione all'interno del Collegio dei soci e il trasferimento di proprietà, in altre parole le componenti essenziali dell'esclusivo modello Pictet, sono stati mantenuti.

La seconda grande novità è rappresentata dal fatto che, per la prima volta, nel 2006 Pictet ha concesso l'opportunità a un gruppo di alti dirigenti di detenere una modesta quota della società, un cambiamento che dovrebbe essere visto nel contesto dell'eccezionale crescita registrata negli ultimi due decenni. Nel 1980 Pictet aveva 300 dipendenti, mentre adesso ne impiega più di 5500 in 31 uffici di tutto il mondo. Non era più pensabile che le funzioni direttive potessero essere assunte da una cerchia limitata di soci che deve anche curare i rapporti con gruppi selezionati di clienti. I cosiddetti "equity partner" sono designati all'unanimità dei soci dopo aver dato prova dei loro meriti in seno all'impresa. Essi sollevano quindi il Collegio dei soci da alcune mansioni manageriali, sia interne che esterne, e apportano ulteriori competenze e prospettive di rilevanza internazionale. È uno sviluppo che si può osservare a livello individuale in molte altre imprese, come Oetker, Merck e Freudenberg. Le imprese familiari offrono ai loro dirigenti una partecipazione al successo della società di tipo non solo finanziario (cosa che potrebbe essere realizzata mediante altre forme di bonus), ma anche emotivo, dando loro la possibilità di detenere una quota del capitale sociale.

“

Il modello Pictet sembra avere trovato il modo di sfruttare al massimo i vantaggi tipici delle strutture familiari, riducendo allo stesso tempo al minimo i rischi connessi.

”

Ma Pictet ha compiuto un ulteriore passo avanti. È come se si fosse venuta a creare una seconda cerchia di soci che si riunisce periodicamente con la "prima" e, in particolare, contribuisce a dettare le linee guida strategiche.

La metafora della "quadratura del cerchio" vale anche per i cambiamenti apportati di recente. Nella gestione di imprese familiari in cui l'accesso alla proprietà è riservato esclusivamente ai discendenti del fondatore, di solito viene tracciata una linea di separazione tra parenti e dipendenti. Ovviamente è anche molto difficile riuscire ad assumere, e soprattutto a fidelizzare, all'esterno alla cerchia familiare, dirigenti dedicati che abbiano un maggiore grado di anzianità. Infine, le posizioni apicali, così come le opportunità di partecipare all'incremento di valore della società, sono appannaggio di pochi parenti.

Pictet ha trovato il modo di preservare nel Collegio dei soci un processo decisionale rapido e ottimale in cui coinvolgere anche altri importanti dipendenti, il che va a vantaggio di tutti i partecipanti.

Di recente, l'ampliamento degli incarichi dirigenziali è stato ultimato con la creazione di un Comitato esecutivo del Gruppo all'interno del quale i soci collaborano con i responsabili di divisioni aziendali centrali come Finance, Risk, HR, Technology e Communications. È evidente che la società sta cercando di adeguare in maniera organica un modello operativo al nuovo contesto normativo e alle sfide della digitalizzazione. Alla stregua di molte altre imprese familiari, Pictet deve decidere come dimostrare un impegno credibile a favore della sostenibilità e della responsabilità sociale, evitando al contempo il greenwashing. A tale scopo, l'ente benefico della banca, la Pictet Group Foundation, a cui ogni anno viene devoluta una quota significativa dei proventi del Gruppo, si concentra soprattutto su tematiche quali la tutela delle risorse idriche e la nutrizione, mettendo a frutto le competenze d'investimento e le conoscenze specialistiche che è in grado di vantare nel campo. Anche in questo caso, i soci presenti e passati si prodigano in seno alla fondazione, che si giova pertanto di un approccio intergenerazionale.

SINTESI

Tale straordinario esempio di impresa diretta da una famiglia, sebbene quest'ultima non la diriga interamente, è più il risultato di una storia iniziata 220 anni fa che non di una strategia sofisticata, anche se Ivan Pictet la definisce "ideale per le dimensioni della società e per il settore in cui operiamo". In questo lungo periodo, le strutture organizzative hanno naturalmente subito un'evoluzione, grazie agli insegnamenti tratti dall'evoluzione congiunta dell'unione di una partnership familiare e di una società. Il modello che ne è emerso risolve quasi perfettamente il paradosso derivante dalle diverse regole del gioco proprie di una famiglia e di un'impresa, che hanno esigenze spesso in contraddizione tra loro.

Nelle interazioni tra i soci, nella collaborazione con gli "equity partner" e nei rapporti con i comitati, riesce a coniugare gli aspetti più funzionali delle strutture familiari e di quelle aziendali, permettendo di ridurre i rischi e di accrescere le opportunità di entrambi i sistemi sociali. A differenza del modello di "famiglia allargata", l'interfaccia tra la famiglia Pictet e l'impresa non ha bisogno di comitati complessi e di canali di comunicazione ufficiale per risolvere questo paradosso. Anziché dover gestire una famiglia sempre più grande, deve semplicemente gestire e strutturare la composizione di un gruppo di proprietari che collaborano in modo analogo a una famiglia all'interno del Collegio dei soci.

Il Gruppo Pictet non può essere facilmente classificato nel nostro insieme dei modelli di famiglie nucleari e allargate quando "parte per la tangente" abbinando aspetti di entrambi. Per alcuni versi, la società ricrea la famiglia nucleare, mentre per altri è completamente diversa, ad esempio escludendo relazioni di primo o secondo grado nella "famiglia" di soci, nonché con regole di accesso al Collegio dei soci simili a quelle di una normale impresa.

Inoltre, la famiglia Pictet allargata viene utilizzata come pool di talenti in vista della nomina di soci futuri. In ogni caso, i meccanismi e le regole descritti sopra vengono impiegati per assicurare che la sopravvivenza della società rimanga sempre la priorità assoluta.

In sintesi, Pictet ha trovato un sistema che le permette di ricreare e rinnovare continuamente il suo ideale di famiglia nucleare proprietaria di un'impresa e che funge da team dirigente, eccetto per il fatto che questa "famiglia" non è in realtà una famiglia.

Avvertenze legali

Il presente documento non è destinato ad essere distribuito a, o utilizzato da, qualsiasi persona fisica o giuridica domiciliata in un paese o altra giurisdizione in cui tale distribuzione, pubblicazione o uso sarebbero contrari alla legge o alla regolamentazione vigente. Le informazioni e i contenuti qui presentati sono forniti a solo scopo informativo e non devono essere utilizzati o considerati come un'offerta o una sollecitazione a sottoscrivere titoli o altri strumenti finanziari. Inoltre, le informazioni contenute nel presente documento sono soggette a modifiche senza preavviso.

FSC
MIX
Paper
FSC® C002804

www.pictet.com