

[Approfondimento] Riflessioni sulle imprese familiari. Un confronto internazionale

Antonio Gozzi*

La crescita economica di molte aree del mondo che si affacciano allo sviluppo è caratterizzata dalla presenza di imprese familiari.

Si potrebbe dire che questa è la forma d'impresa del capitalismo nascente là dove, nei Paesi emergenti, vi è spazio per l'iniziativa privata e non soltanto per i grandi conglomerati statali.

La riflessione teorica sulle imprese familiari, intendendo per esse quelle in cui la proprietà e il controllo sono detenuti da una o più famiglie, è ampia e ne ha approfondito sia gli elementi di forza che di debolezza. In Italia gli studi sono stati particolarmente importanti tenuto conto delle caratteristiche del nostro tessuto di imprese, sia industriali che di servizi, fatto prevalentemente da piccole e medie aziende di proprietà familiare.

Vi è sempre maggiore convergenza di opinioni sul fatto che la straordinaria performance della manifattura italiana, molto più diversificata e resiliente rispetto ad altri sistemi industriali europei, sia dovuta in gran parte a caratteristiche e doti proprie delle imprese familiari.

Conoscenza e valori condivisi costituiscono l'identità durevole di queste imprese e producono un mix straordinario di tradizione e innovazione attraverso i passaggi generazionali.

Lungimiranza e prospettiva di lungo termine, che consentono all'impresa di progettare il futuro senza lo stress di ritorni immediati (che spesso caratterizzano l'orizzonte delle imprese manageriali), costituiscono elementi essenziali della "tenuta" e del successo di questo tipo di imprese insieme alla flessibilità e alle capacità adattive. L'agilità e la velocità delle decisioni che vengono prese senza le lungaggini burocratiche delle grandi imprese garantiscono la flessibilità e l'adattabilità di cui sopra.

L'assunzione del rischio d'impresa, che costituisce l'essenza del capitalismo è di norma più facile là dove la proprietà è familiare e non deve rendere conto a terzi delle sue decisioni.

* **Antonio Gozzi**, Presidente del Gruppo Duferco.

Ma l'esperienza italiana ha consentito altresì di analizzare i limiti e i punti di debolezza di queste imprese che risiedono principalmente nei possibili conflitti inter-famigliari quando, con il passare delle generazioni, il numero degli aventi causa aumenta e non è sempre facile comporre visioni ed ambizioni tra i componenti la famiglia e nei difficili passaggi successivi e generazionali che devono essere attentamente preparati e pianificati.

Si è sollevato inoltre il tema della dimensione e della difficoltà a reperire risorse per la crescita dovute alla resistenza delle famiglie ad avere soci o addirittura a perdere il controllo.

Questa importante esperienza italiana di capitalismo familiare e le sue performances suscitano molto interesse nei Paesi a capitalismo nascente.

Nel mese di febbraio scorso ho seguito i lavori del *World Governments Summit* che si è tenuto come ogni anno, a partire dal 2013, a Dubai. Si tratta di un grande evento che riunisce esponenti di governo di varie parti del mondo, organizzazioni internazionali, leader d'impresa e che ha l'obiettivo di rinforzare la cooperazione internazionale, di identificare soluzioni innovative per le sfide che ci attendono e di ispirare e sostenere i cambiamenti generazionali sia nelle organizzazioni pubbliche che nelle imprese.

All'interno di questa grande iniziativa mi è stato chiesto di partecipare, come presidente di Duferco, grande impresa internazionale di proprietà familiare italiana, ad una tavola rotonda che si è, per l'appunto, occupata di *family business*, di passaggi generazionali e dell'impatto che la rivoluzione digitale e l'IA avrà anche su questo tipo di imprese.

Il confronto è stato molto interessante perché ha coinvolto imprenditori di diverse nazionalità, con culture diverse ma accomunati dall'esperienza plurigenerazionale di gestione di *family business*.

I padroni di casa, gli emiratini appunto, sono molto interessati a queste esperienze perché le imprese familiari sono, anche per loro, un'importante realtà che sorregge la crescita interna e vedono nell'Italia e nel suo capitalismo fatto da PMI di proprietà di famiglie un esempio di creatività, diversificazione e di eccellenza.

Molti sono i concetti emersi dal giro di tavolo che ha visto impegnati imprenditori arabi, statunitensi, inglesi, svizzeri, cinesi, tedeschi, italiani.

Mi ha molto colpito come le conclusioni di quella tavola rotonda ricalchino sostanzialmente gli assunti teorici sopra richiamati dove, come detto, il contributo degli studi italiani è rilevante.

- Le imprese familiari, normalmente, rappresentano un fattore di unità e stabilità economica nel lungo periodo.
- L'intensità e la lealtà nei confronti dell'impresa garantite dal coinvolgimento dei componenti della famiglia, rafforzano l'impresa stessa e sono spesso l'origine della sua performance e del suo successo.
- La vitalità, la flessibilità e la reattività le rendono spesso più performanti delle grandi imprese manageriali.
- Non sono le imprese che formano e condizionano le persone ma è esattamente il contrario. Sono le persone delle famiglie imprenditoriali che plasmano le imprese perché la creatività è più forte delle *routines*.

- In questo senso l'avvento delle nuove generazioni spesso rappresenta un elemento di rinnovamento strategico e organizzativo delle imprese, favorisce l'innovazione e introduce nuove visioni sulla traiettoria dell'impresa e nuove culture. I temi della digitalizzazione e dell'IA sono spesso oggetto di questi rinnovamenti interni
- L'eredità, *l'heritage* all'inglese, patrimonio lasciato dalle generazioni precedenti, viene raccolto e rivisitato in maniera completamente nuova dai giovani talenti, anche se la cultura e l'identità dell'impresa durano nel tempo e costituiscono la bussola che indica la rotta per le nuove generazioni.
- Ogni persona poi tende naturalmente a raccogliere e sviluppare, a seconda delle diverse attitudini, una parte specifica di quella eredità culturale creando qualcosa di nuovo ma che rimane in collegamento organico con l'origine, con l'identità profonda, con l'anima dell'impresa.
- In quest'ottica innovazione e diversificazione non sono soltanto strategie di business o tecniche di management, ma prima di tutto espressione di attitudini, curiosità, creatività e visioni delle nuove generazioni.

Da parte di molti imprenditori partecipanti alla tavola rotonda vi è stata la sottolineatura sul fatto che anche le imprese familiari, come tutte le imprese, sono in perenne trasformazione ma qui le trasformazioni hanno a che fare anche con il passare delle generazioni in famiglia.

Da questo punto di vista sono stati richiamati i problemi primo fra tutti il fatto che il numero dei componenti della famiglia che si occupa dell'impresa cresce di generazione in generazione e la composizione delle aspettative e degli interessi può essere molto complessa e distrarre energie psichiche, di tempo, finanziarie alla gestione normale dell'impresa.

È per questo che la parola chiave a mio giudizio è *professional ownership*. Le famiglie proprietarie e i loro esponenti di punta se vogliono essere legittimati al ruolo di comando devono saper esprimere leadership, cultura e una grande professionalità rispetto a tre temi fondamentali: la visione strategica, la collocazione e la gestione delle risorse finanziarie e del capitale, la scelta e la guida del management.