



LA COPERTINA

Famiglia e manager
L'integrazione necessaria
di Luigi dell'Olio

PRIMO PIANO

Le imprese familiari
che fanno bene all'Italia
di Paolo Gubitta*

FOCUS

Il Family Business tra proprietà,
controllo e competenza
di Giovanni Costa*

Irinox, «Per crescere
bisogna aprirsi»
di Chiara Andreola

Dalla falegnameria agli States
Zordan: decisiva la governance
di Roberto Turetta

Agrex: madre, tre figli, 16 mln
Il segreto: managerializzare
di Roberto Turetta

Economia



Il Family Business tra proprietà, controllo e competenza



DI GIOVANNI COSTA*

L'impresa familiare è spesso associata alla piccola impresa, cosa non sempre corretta che limita la validità di molte analisi. Questo limite si accentua ora che i termini grande e piccola hanno un significato relativo. Se si supera questa trappola mentale è possibile dedicare maggiore attenzione a ciò che serve a queste imprese per stare nel mercato globale. In Italia non mancano certo le piccole imprese il cui tasso di natalità resta sempre elevato. Deve invece aumentare il numero d'impres

in grado, senza eccedere in gigantismo (pericolo invero remoto), di affrontare la competizione internazionale con progetti di crescita adeguati. Tali progetti non sono favoriti da culture familiari conservative che non rinnovano la governance, non utilizzano una finanza moderna e non adottano soluzioni organizzative basate su alleanze, condivisione del rischio, managerialità.

La spiegazione culturale è tuttavia paralizzante in quanto non suggerisce linee d'azione e di cambiamento limitandosi ad attendere improbabili interventi d'ingegneria culturale non si capisce bene da parte di chi. Più produttiva di indicazioni operative è la spiegazione strutturale che parte dalla distinzione tra proprietà e possesso, e assegna poteri e ruoli ai diversi attori implicati nel governo e nella gestione dell'impresa.

La proprietà giuridica di un'impresa conferisce a chi la detiene un potere del tutto teorico che in concreto non è praticabile, come sanno bene gli azionisti di minoranza o i detentori di quote di società con finalità di puro investimento. Dà alcuni diritti, ma non quello di governare. Questa possibilità deriva invece dal controllo che si realizza quando la proprietà giuridica è concentrata nelle mani di chi ha la determinazione e le capacità necessarie per governare. L'esercizio del controllo richiede poi la competenza vale a dire la possibilità concreta di intervenire con efficacia sugli asset di cui è formata l'impresa: know how, impianti, fabbricati, servizi, prodotti.

L'impresa familiare nei suoi primi stadi di sviluppo realizza la concentrazione di proprietà, controllo e competenza nelle stesse persone o, meglio, nella stessa persona. Successivamente le tre polarità tendono in varia misura a separarsi e a far capo a diversi soggetti. Per molto tempo, la configurazione organizzativa che esemplificava l'apice di tale separazione è stata la grande impresa quotata in Borsa (public company). L'avvento dell'economia della conoscenza con la necessità di gestire gli asset intangibili ha reso ancora più centrale il ruolo della competenza imponendo un'ulteriore evoluzione al rapporto tra proprietà e controllo. Anche l'impresa familiare, di qualsiasi dimensione, deve fare i conti con questa evoluzione. L'imprenditore e la sua famiglia vedono nella modificazione delle relazioni proprietarie e di governance una perdita di controllo rivelando anche un attaccamento a un ruolo imprenditoriale che resta distinto da un ruolo finanziario.

Il blocco psicologico dell'imprenditore su proprietà giuridica, controllo e competenza crea un effetto lock-in su tutti i membri della famiglia e rende più difficile sia la crescita dell'impresa sia



la crescita della famiglia e dei suoi singoli membri, provocando crisi aziendali e familiari. Nella fase di avvio e nelle fasi critiche di cambiamenti significativi di strategia, la sovrapposizione di ruoli imprenditoriali, manageriali e familiari racchiusi nella figura del padre-imprenditore-manager garantisce una polarizzazione di energia e un controllo unitario. Questa figura costituisce una risorsa ad alta specificità (family and firm specific) ed è quindi difficilmente sostituibile e riproducibile.

La famiglia realizza anche un clan naturale che consente un'integrazione di obiettivi, di valori e di cultura. Ma come tutti i clan, tende a sviluppare il così detto group think (pensiero di gruppo), inteso come conformismo interno e rifiuto di tutto quello che è esterno, percepito come minaccioso per l'integrità e l'unità del gruppo familiare.

La cultura familiare ha un positivo ruolo di coesione che tuttavia in situazioni di forte cambiamento e quando degenera in group think, muta di segno e impedisce dapprima la percezione dei fattori di crisi, e successivamente conferisce alla crisi una particolare virulenza, aggravata dagli atteggiamenti di controdipendenza che si generano come reazione alla passata dipendenza affettiva e psicologica. Per sfuggire a questo esito, è necessario attivare un processo di trasformazione attraverso opportuni interventi nella governance, nella struttura organizzativa e nei sistemi operativi volti a ridurre la dipendenza dell'azienda dall'imprenditore, ma soprattutto la dipendenza dell'imprenditore dall'azienda.

I processi di trasformazione che hanno avuto successo suggeriscono che un esito positivo è più probabile quando il problema non viene affrontato con un'ottica di conservazione, sia pure ispirata da nobili sentimenti quali la coesione familiare, la riconoscenza verso il fondatore, l'identità d'impresa e così via. Paradossalmente questi sentimenti uccidono molte più aziende di quante non ne salvino. Il nodo da sciogliere sta nella sovrapposizione tra logiche aziendali e familiari. Questa sovrapposizione è un fattore estremamente positivo nella nascita dell'impresa e nel suo primo ciclo di sviluppo. Si trasforma in un problema successivamente. Non si tratta di contrapporre una logica manageriale a quella familiare, che è una strada tecnocratica perdente in partenza. Si tratta piuttosto di farle evolvere assieme: manager in grado di capire le dinamiche familiari e componenti della famiglia in grado di coprire ruoli manageriali o se, come può anche accadere, non ne hanno le capacità e le motivazioni, passare la mano per il bene dell'azienda e della famiglia. Come emerge chiaramente da numerosi studi di matrice strategica e organizzativa sulla realtà italiana, la chiave di volta è costituita dalla capacità di individuare nuove soluzioni per la gestione della relazione tra la famiglia e il management.

Questa relazione ha una componente professionale. Si deve quindi basare sul rispetto, la correttezza formale, il riconoscimento delle reciproche competenze e responsabilità ed è in buona misura regolata dal contratto in senso tecnico-giuridico. Ha però anche un'altra componente che riguarda la dimensione emotiva e valoriale. Si tratta di quello che viene chiamato il contratto in senso psicologico.

L'integrazione tra contratto tecnico-giuridico e contratto psicologico è resa problematica dalle difficoltà dell'imprenditore, soprattutto se di prima generazione, di investire il management di responsabilità a tutto tondo. Questo rende più debole il legame del manager e non fa scattare un effetto leva che potrebbe invece provocare un potenziamento reciproco tra coinvolgimento emotivo e coinvolgimento professionale. Prevale invece un «opportunismo reciproco» che fa sì che nelle aziende familiari il turnover (volontario e non) delle posizioni manageriali fondamentali sia elevato. E un elevato turnover nelle posizioni chiave ha spesso conseguenze nefaste sui risultati economici.

*Professore Emerito di Organizzazione Aziendale e Strategia di Impresa all'Università di Padova.

Tratto, con modifiche, dal contributo al volume "Devecchi - Fraquelli. Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business. (Il Mulino)"

Sabato 27 Giugno 2015
© RIPRODUZIONE RISERVATA

[TORNA ALL'INIZIO](#)

posteditori

Post Editori S.r.l. - società uni personale, via Nicolò Tommaseo 63/C, 35131 Padova, Ufficio del Registro delle Imprese di Padova, Numero di iscrizione PD 350106; VeneziaPost - Registrata presso il Registro Stampa del Tribunale di Padova, n. 2253, il 17.12.2010. Mappe - Registrata presso il Registro Stampa del Tribunale di Padova, n. 1907, il 15.10.2004. Capitale Sociale sottoscritto: € 100.000,00, Partita Iva: 03948890284

Brand Design sbalchieropartners.com; Realizzazione Tecnica Sinedita