

CORRIERE DELLA SERA

Mercoledì 19 Ottobre

Forza e debolezze

IMPRESE FAMILIARI AL BIVIO

di **Giovanni Costa**

Si apre domani a Treviso il Family Business Forum che vedrà nel corso di due fitte giornate un confronto tra imprenditori, professionisti e studiosi sulle problematiche delle imprese di famiglia. Il Nordest condivide con l'Emilia-Romagna molti primati non solo in termini di densità ma anche di apporto al Pil e all'export di questa tipologia d'impresе. Tra i temi in agenda figura la loro evoluzione manageriale.

Gli esperti dedicano molta attenzione alle specificità delle aziende di famiglia mettendo in evidenza «cosa hanno in meno» rispetto alle imprese più grandi e più managerializzate. Ci si dovrebbe invece concentrare su «cosa hanno in più» e che manca alle altre aziende. Così si capirebbe un po' meglio cosa fare per permettere che continuino a diffondersi e a prosperare. Bruno Visentini (1914-1995) - il grande studioso veneto di diritto societario alla cui modernizzazione contribuì da parlamentare e da ministro - in un suo famoso articolo del 1987 sosteneva che tali imprese hanno in più «una presenza in grado di esercitare il controllo e determinare gli indirizzi con rischio patrimoniale e possibilità di decisione» il che impedisce alla «proprietà di dissolversi e di trasformarsi in mero strumento finanziario»; hanno in più lo spirito imprenditoriale che manca a molti manager quando in forza di questa trasformazione «acquisiscono un potere autonomo, originario e praticamente non revocabile».

 **L'editoriale**

Plus e minus delle imprese di famiglia

SEGUE DALLA PRIMA

È allora utile distinguere tra «imprese a proprietà familiare» e «imprese a conduzione familiare». Le prime comprendono le aziende la cui proprietà è riconducibile a una o più famiglie che svolgono un ruolo determinante nella governance e assicurano quella presenza di cui parlava Visentini. Nelle seconde i membri della famiglia si occupano direttamente anche della gestione coprendo la maggior parte dei ruoli chiave. Questa circostanza limita le loro possibilità di crescita alle risorse direzionali e finanziarie disponibili in famiglia. Per non «condannarle» a una dimensione non adeguata alle sfide e alle opportunità del contesto competitivo, andrebbe dedicato uno sforzo maggiore per capire il loro potenziale di crescita e di evoluzione. Questo richiede spesso una reinterpretazione dei vari ruoli, a partire da quello del fondatore.

Nelle fasi di avvio e di cambiamenti significativi di strategia, la sovrapposizione di ruoli imprenditoriali, manageriali e familiari racchiusi nella figura del fondatore garantisce un controllo unitario e un'adeguata concentrazione

di competenze e di potere. Questa figura costituisce una risorsa ad alta specificità ed è quindi difficilmente riproducibile e sostituibile. 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 una rappresentazione della realtà molto semplificata che possiamo chiamare «pensiero di famiglia», inteso come conformismo interno e percezione dell'esterno come minaccioso per l'integrità del gruppo familiare. Il family think ha un ruolo positivo di coesione che tuttavia, in situazioni critiche, muta di segno e impedisce dapprima la percezione dei fattori di crisi e successivamente conferisce a questa una particolare virulenza, aggravata dagli atteggiamenti di «contro dipendenza» 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 dal fondatore, ma soprattutto la dipendenza del fondatore dall'azienda. Avendo cura di conservare per la famiglia un ruolo che non si limiti all'algido algoritmo del comitato investimenti di un fondo di private equity.

Giovanni Costa

© RIPRODUZIONE RISERVATA