

E' arrivata l'ora della svolta per quelle grandi dinastie

Dal passaggio generazionale al rinnovamento del modello di business, i punti chiave per un futuro di successo

CLAUDIO DEVECCHI*

Milano

La storia dell'imprenditoria italiana non è altro che la storia dell'imprenditoria di famiglia e delle sue grandi dinastie. Tale forma di azienda rappresenta da sempre il tessuto più profondo dell'economia del nostro Paese. A tale proposi-

scussa che oggi deve però sapersi pensare in una logica di mercato completamente nuova, che si caratterizza per un'estrema segmentazione ed un livello di specializzazione e competitività assai elevato.

Il mio pensiero è che le imprese di famiglia — seppure in modo diverso a seconda della propria dimensione — devono saper risolvere con urgenza alcuni problemi decisivi, al fine di garantirsi una sopravvivenza di lungo periodo.

Fra questi gli aspetti chiave possono essere così sintetizzati: il passaggio generazionale; la capacità di attrarre (e contestualmente di non perdere) persone di valore che siano in grado di giocare ruoli chiave all'interno dell'organizzazione; la gestione della formazione delle proprie persone; il rinnovamento del modello di business; la gestione finanziaria; la crescita dimensionale; l'apertura del capitale; il rischio "sistemico".

Alcuni dati recenti dicono che il 50 per cento delle imprese famigliari italiane scompare alla seconda gene-

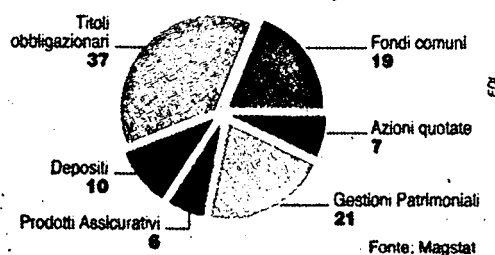
razione e solo il 15 per cento supera la terza. Considerando che il 92 per cento delle imprese italiane sono famigliari, questi dati denunciano uno stato di disagio che rischia di fagocitare quell'elemento distintivo, il made in Italy, cui sopra abbiamo appena accennato.

Come evitare che ciò accada? E' probabilmente un problema culturale e di dimensione. Il 98 per cento delle imprese famigliari hanno meno di venti dipendenti e si identificano fortemente con il nome del fondatore che è o è stato l'anima e il motore trainante. Se è vero che il 53 per cento delle aziende hanno imprenditori al vertice con più di 60 anni è altrettanto comprensibile che il processo evolutivo debba transitare inevitabilmente attraverso il passaggio generazionale e/o l'inserimento di manager esterni.

Rimanere piccoli non è un disonore e, in alcuni casi, potrebbe costituire un vantaggio competitivo, ma essere "bonsai", nel senso di pregiudicare a priori lo sviluppo, significa rifiutare opportunità di crescita e la concreta pos-

IL PORTAFOGLIO

(il mix nel patrimonio dei clienti Pb; 2006)



Problema tipico

Margherita Agnelli, a destra: il problema del passaggio dei patrimoni familiari è tipicamente italiano

to basti pensare che dal Rinascimento ai giorni nostri, sono state proprio loro a rappresentare oltre il 90 per cento delle realtà produttive italiane. A loro va inoltre riconosciuto il decisivo contributo nell'affermazione del made in Italy, quale sinonimo di qualità, esclusività ed eleganza.

Una fama che oramai accompagna i nostri prodotti in tutti i paesi del mondo e che li rende, per altro, i più imitati e copiati. Una leadership indi-

E' stato decisivo il loro contributo al successo del made in Italy

sibilità di rimodellare il proprio modo di fare business.

Pensare allo sviluppo attrae manager qualificati, impone in molti casi l'apertura di capitali a terzi costringendo l'impresa a dotarsi di una governance strutturata e di un sistema di controllo più efficace. La finanza non deve più essere considerata uno strumento di supporto ma un vero e proprio elemento strategico. Lo stesso dicasi per l'*information technology* (It), non solo per migliorare il controllo dei processi ma anche la conoscenza interna ed esterna all'impresa.



Non è semplice superare questo *empasse* culturale ed ancor più difficile è farlo mantenendo sempre vivo il modello familiare e conservando inalterato il concetto di made in Italy.

**Tratto dal libro: "Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia" di Paolo Devecchi (Ordinario Strategia e Politica Aziendale e Direttore Scientifico Asam Università Cattolica) Edizione Vita & pensiero*