

La sfida prossima ventura: portare le imprese nelle «mani di chi sa»

PAOLO GUBITTA¹



La parte monografica di questo numero di *Microimpresa* è dedicato al *passaggio generazionale* nelle piccole imprese a proprietà familiare.

Sono passati meno di due anni, da quando nella nostra rivista (n. 30, II quadrimestre 2012) è stato pubblicato un articolo a mia firma dal titolo “Perché è così difficile gestire il passaggio generazionale?”, in cui si sosteneva che questo processo è complesso perché *multiforme*.

Dal punto di vista *relazionale*, il passaggio generazionale impatta sulle dinamiche familiari e comporta spesso la sostituzione delle *regole non scritte* con procedure più formalizzate, che aiutano

¹ Paolo Gubitta è professore straordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova e Direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità del CUAO.

a svincolare l'impresa dalle vicende personali del suo nuovo leader e delle famiglie coinvolte nella proprietà.

In termini di *gestione*, il cambio al vertice altera in modo irreversibile i rapporti di potere, perché il nuovo leader costruisce attorno a sé la squadra dei “suoi” collaboratori di fiducia.

Sul *piano strategico*, l'avvicendamento al vertice modifica l'orientamento di fondo dell'impresa, diventando a volte l'occasione per il riposizionamento sul mercato e altre volte il presupposto per esplorare nuove opportunità.

Gli studiosi che abbiamo coinvolto in questo numero contribuiscono ad approfondire le tre dimensioni di analisi appena evocate.

Partiamo dalle relazioni. In tutte le imprese, quando c'è un avvicendamento al vertice, il leader tende a introdurre nuove *regole del gioco* per imprimere la propria identità alla gestione. Nelle imprese a proprietà familiare può essere un autentico shock, soprattutto quando il loro successo è basato sull'integrazione tra risorse della famiglia proprietaria, risorse del business, competenze sia dei familiari attivi nella gestione sia dei collaboratori non familiari. L'alchimia tra questi fattori, che in letteratura si chiama *familiness*, rischia di rompersi per effetto del passaggio generazionale. Il contributo di Emidia Vagnoni (“Capitale intellettuale e successione generazionale nelle piccole imprese familiari”) elabora un modello che fornisce alla compagine proprietaria uno strumento per gestire l'insieme di queste relazioni.

In cosa si esprime concretamente la *familiness*? Secondo alcuni autori², essa porta a una maggiore coesione tra i membri del clan familiare, maggiore sicurezza e consapevolezza dell'efficacia del proprio operato, più condivisione strategica. Questi fattori porta-

² Ensley M. D., Pearson A. W., 2005, “An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.

no a una maggiore stabilità e secondo alcuni studi stanno anche alla base delle superiori performance delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari.

La *familiness*, però, può essere anche fonte di conflitti, sia relazionali (che portano all'impasse decisionale o alla separazione tra i soci familiari) sia gestionali (che rallentano o ostacolano anche le decisioni operative), che possono diventare particolarmente critici nel momento della successione generazionale. Comprendere le dinamiche della *familiness* e imparare ad intervenire sulle sue singole componenti, pertanto, aumenta la probabilità di successo nel cambio della leadership.

Per le cose dette in apertura, con la successione generazionale si rimescolano le carte anche nel team di vertice: a volte, le resistenze più forti al cambiamento vengono proprio dai familiari o dai collaboratori non familiari che temono di veder ridimensionati ruolo e margini di potere per effetto della nuova configurazione.

Il saggio di Annalisa Sentuti ("Passaggio generazionale al femminile: la partecipazione delle figlie alla continuità delle imprese familiari") introduce considerazioni di *genere* nella scelta del successore, individuando i fattori di imprinting, soggettivi e di contesto che favoriscono il cambiamento della fisionomia atavicamente maschile del passaggio generazionale, ripristinando *eque opportunità* per le figlie rispetto agli altri eredi maschi.

L'impatto della nuova leadership, tuttavia, è ben più articolato e investe la *natura profonda* dell'impresa a proprietà familiare. La relazione simbiotica tra valori della famiglia e dell'impresa ha assunto un rinnovato interesse in letteratura. Scorrendo gli indici degli ultimi numeri di *Family Business Review*, la rivista scientifica più autorevole a livello internazionale, emerge il crescente interesse degli studiosi per interpretare con nuovi strumenti il comportamento delle imprese familiari, altrimenti non comprensibili.

Si parla sempre più spesso di *socioemotional wealth* per indicare che tutte le scelte e le decisioni operative e strategiche prese dalla famiglia sono condizionate dalla volontà di preservare una serie di *noneconomic utilities* raggruppate con il termine di *affective endowments*, anche a rischio di incorrere in negative performance economico-finanziarie^{3 4}.

Le priorità sociali non economiche che influenzano le decisioni strategiche sono raggruppate in quattro dimensioni. Il *dynastic family control* identifica il desiderio di preservare la continuità aziendale da una generazione alla successiva e di tramandare i valori e la cultura della famiglia. I *benevolent social ties* comprendono le relazioni di fiducia con i membri della famiglia ed esterni e l'altruismo genitoriale che caratterizza i comportamenti dei componenti della famiglia. Lo *status quo*, che identifica la volontà di creare e mantenere una buona reputazione e un'immagine positiva della famiglia, la spinta a ricevere riconoscimenti per attività di utilità sociale, il desiderio di poter beneficiare di prestigio nella comunità locale con la quale sono spesso integrate e lo sviluppo di forti relazioni informali e di lungo tempo con gli *stakeholder*. Infine, il *family engagement* comprende l'attaccamento all'immagine familiare, l'influenza, la volontà di mantenere un forte senso di appartenenza e di identità con l'impresa, il cui *brand* coincide spesso con il nome della famiglia.

Alla luce di queste considerazioni, si può ben capire perché compiere degli errori nella scelta del successore può generare danni irreversibili (o, viceversa, memorabili successi).

³ Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J., 2007, "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mill", *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-139.

⁴ Berrone P., Cruz C., Gómez-Mejía L.R., 2012, "Family-controlled firms and stakeholder management: a socioemotional wealth preservation perspective", *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.

La terza variabile che rende complesso il passaggio generazionale è la strategia. Una delle indicazioni più evidenti che emerge dalla ricerca di Marielda Caiazzo e Paolo Carnazza (“La successione e trasmissione di impresa: i principali risultati di un’indagine ad hoc”) è che il trasferimento della direzione d’impresa da una generazione all’altra in due casi su tre viene interpretato dagli stessi protagonisti come un momento di *rilancio*.

Se le cose stanno così, la scelta del successore (un familiare o un esterno alla compagine proprietaria) è veramente cruciale.

Non esistono soluzioni preconfezionate, ma si possono individuare diversi approcci, che sono più o meno efficaci a seconda del livello di managerializzazione dell’impresa e della ripartizione delle quote di proprietà tra i familiari⁵.

Nell’approccio *conservatore*, si mette *la famiglia al di sopra di tutto*. Questa impostazione tipicamente porta a individuare il successore nel clan familiare, scegliendo quello che gode del consenso e della legittimazione di tutti i parenti. Le dinamiche del business sono viste come condizione di contorno, che agevolano od ostacolano il perseguimento degli obiettivi della famiglia. È un approccio in via di estinzione, ma che può ancora minare le sorti di aziende familiari, soprattutto se di piccola dimensione.

L’approccio *pragmatico*, invece, è tirato dalle esigenze del business: tutte le decisioni relative alla successione sono prese in funzione del “bene” dell’impresa. *È un modo più moderno per affrontare il processo, ma non è esente da rischi, perché anche se il nuovo leader è la persona con il portafoglio di competenze più adatto potrebbe venir rigettato dall’organizzazione.*

C’è poi l’approccio degli *anticipatori*, che ben prima di avviare la successione introducono semplici procedure operative e sistemi

⁵ Favotto F., Gubitta P., 2008, “L’evoluzione della forma impresa”, in Longo O., Favotto F., Roverato G., (a cura di), *Il modello veneto fra storia e futuro*, Il Poligrafo, Padova, pp. 95-114.

gestionali più formalizzati, allentando per tempo l'identificazione dell'impresa con l'imprenditore, e per questa via preparano l'organizzazione ad affrontare il cambio della leadership in modo meno traumatico.

Infine, c'è l'approccio dei *lungimiranti*, che riescono a pianificare la successione in modo flessibile: hanno chiara la direzione verso cui muoversi, sono pronti a cambiare rotta quando le dinamiche esterne o interne generano nuove opportunità, creano strutture di governance a supporto dei processi decisionali strategici, incluso quello che porta alla scelta dei successori più capaci sul piano delle competenze gestionali (la persona *più brava*) e relazionali (la persona *più adatta*). In queste imprese, anche se piccole, si è capito che pensare da "proprietario" non è come pensare da "manager".

Familiness, socio-emotional wealth, approcci contingenti alla gestione del passaggio generazionale sono concetti che stanno dando *nuovo filo da torcere* agli studiosi delle imprese a proprietà familiare.

Tuttavia, nessuno di questi affronta in modo deciso un argomento di cui si parla ancora poco: fare in modo che le imprese (anche quelle a proprietà familiare) siano o vengano portate nelle «mani di chi sa».

Non si tratta di un «problema di lana caprina», ma di una delle cause del declino imprenditoriale del nostro Paese. Sono passati quasi dieci anni da quando una ricerca della Banca d'Italia (l'ennesima, per la verità)⁶ aveva inequivocabilmente messo in evidenza che in Italia l'allocazione del controllo non è sempre efficiente. Le ragioni del problema sono arcinote e per superarle dovremo creare un mercato efficiente, nel quale i pacchetti di controllo delle imprese possano trasferirsi da una compagine proprietaria all'altra

⁶ Bianchi M, Bianco M., Giacomelli S., Paces A.M., Trento S., 2005, *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna.

con relativa facilità e a prezzi equi, ogni qual volta il leader e gli altri proprietari non hanno più le competenze e la progettualità richieste dal contesto competitivo. Inquadrare il passaggio generazionale da questa prospettiva apre nuovi e interessanti scenari: se è vero (e lo è!) che le competenze manageriali e l'attitudine imprenditoriale non si distribuiscono tra gli individui in base alla professione svolta dai genitori, allora ostinarsi a cercare il successore nella cerchia familiare o tra i collaboratori più fidati, invece di andare anche sul mercato esterno del lavoro alla ricerca di «chi sa» è come dare all'impresa «il bacio della morte». Quando gli errori nella gestione del trasferimento della leadership portano al declino del business, il danno non è solo per la famiglia proprietaria: con il patrimonio materiale e con il portafoglio di competenze, viene anche persa una fonte importante di occupazione. Il saggio di Fondazione Impresa (“Crescita occupazionale: il ruolo attivo delle piccole imprese”), infatti, dimostra che negli ultimi dieci anni sono state le piccole imprese con meno di venti addetti a creare il maggior numero di posti di lavoro in Italia.

Microimpresa tornerà a riflettere su questo delicato e promettente tema, integrando il dibattito attuale: è necessario portare le imprese nelle «mani di chi sa», ma è altrettanto importante accompagnare «chi sa» verso le imprese.

L'intervento di Luca Bauckneht nella sezione “Database” (Giovani, università, direzioni risorse umane: una prospettiva) ci fornisce uno spaccato aggiornato e competente sulle ragioni per le quali la nostra società prima fa studiare i propri figli e poi si dimentica di accompagnarli in modo dignitoso nel mercato del lavoro.