

La giusta miscela tra armonia e flessibilità

Cambio di testimone

Come prepararsi

Armonia familiare con un forte accento sulla meritocrazia. Una strategia ben definita in grado di adattarsi al contesto che cambia. E una governance chiara e formalizzata per trovare un punto di incontro tra la dimensione della famiglia e quella dell'azienda. È la formula di un'azienda familiare che resiste nel tempo ed è riuscita a crescere nonostante i venti avversi della pandemia. Ma è anche il filo rosso che unisce le family business dell'undicesima edizione del premio "Di padre in figlio" promosso da Kpmg, Credit Suisse e Università Liuc. Tutte con una significativa storia alle spalle e il 73% di esse con più di 50 anni di vita.

«Le migliori imprese familiari - sottolineano Valentina Lazzarotti e Salvatore Sciascia, co-direttori di Fabula, Family Business Lab dell'Università Liuc - sono guidate da nuclei in cui c'è molto dialogo e confronto. Questo non significa che si debba sempre andare d'accordo perché i conflitti cognitivi portano a scelte più ponderate». Nei momenti

di passaggio generazionale, inoltre, «occorre non avere eccessive aspettative sui figli che vanno preparati solo se interessati o predisposti al business di famiglia».

Le scelte strategiche devono essere formalizzate e la diversificazione su più business sinergici rispetto a quello principale premia in termini di competenze e costi. Non solo. «Le imprese familiari che hanno saputo reagire alla pandemia - dicono Lazzarotti e Sciascia - non si sono adagate sugli allori ma hanno avuto un atteggiamento proattivo, adattandosi velocemente al contesto in continua evoluzione, anche sulle competenze digitali ormai imprescindibili». Quasi metà delle imprese che hanno partecipato all'iniziativa "Di padre in figlio" si sono dimostrate proattive. Uno dei tasselli fondamentali della strategia è poi l'apertura ai mercati internazionali.

La governance deve fondarsi sulla chiarezza dei ruoli con la definizione del "chi può/deve fare cosa" sulla base delle proprie funzioni e non del cognome. Il passaggio generazionale deve essere pianificato con cura attraverso la formazione e le esperienze esterne all'azienda, chiarendo i percorsi di ingresso e di carriera. La crisi, proseguono Lazzarotti e Sciascia, «ha

IL PREMIO

I vincitori

Il premio "Di padre in figlio", promosso da Kpmg, Credit Suisse e Università Liuc, celebra le migliori imprese familiari italiane con un fatturato di almeno 10 milioni. La premiazione si è tenuta il 3 febbraio. Il vincitore assoluto è stato Lavazza, mentre sono stati assegnati riconoscimenti in 8 categorie: per l'apertura del capitale e/o della governance a Ilpra (Milano), per le donne al comando a Inaz (Milano), per i fratelli al comando Desa (Monza e Brianza), per i giovani imprenditori San Marco (Venezia) e Zerbinati (Alessandria). Il premio per l'innovazione è andato a Tampieri (Ravenna), quello per l'internazionalizzazione a Sideralba (Napoli). Per le piccole imprese si è messa in luce l'azienda Carlo Pellegrino & C (Trapani), per storia e tradizione Levoni (Mantova) e Società Editrice Sud (Messina).

accelerato il coinvolgimento delle nuove generazioni proprio a partire dalle loro competenze digitali».

«Le imprese migliori - fanno notare i co-direttori di Fabula - si caratterizzano per un certo grado di apertura a soggetti esterni alla famiglia. Questo consente di avere più risorse, idee e competenze nuove e complementari a quelle della famiglia, con un impatto positivo sulle performance aziendali». Molto frequente è l'apertura del management, mentre quella del cda e della proprietà è più rara e riscontrata solo in un caso su cinque tra le aziende che hanno partecipato al premio. È poi opportuno regolamentare la relazione tra famiglia e impresa con l'adozione di documenti come il consiglio di famiglia o l'accordo di famiglia.

Tra gli aspetti ancora da migliorare c'è la bassa presenza femminile nei meccanismi decisionali. Solo il 12% delle imprese familiari che hanno partecipato al premio prevede ad esempio la figura di una donna leader. «Una maggiore componente femminile - spiegano i co-direttori di Fabula - arricchisce le competenze cognitive e i meccanismi relazionali all'interno dell'azienda».

