

IL PASSAGGIO DIMENSIONALE**IMPRESE FAMILIARI
SULLA VIA
DELLA CRESCITA**di **Bernardo Bertoldi** e **Dario Voltattorni**

Vittorio Merloni, nel suo discorso di insediamento a presidente di Confindustria il 6 maggio 1980, disse: «Per partecipare in condizioni di parità alla nuova lotta che si sta aprendo sui mercati internazionali, all'Italia non possono bastare le attuali micro-strutture, anche se gestite con innovazione, fantasia, spirito di sacrificio e propensione al rischio». Il grande imprenditore di Fabriano aveva compreso l'impellenza di una sfida per la crescita che sarebbe divenuta, anche a seguito del profondo cambiamento tecnologico e digitale degli ultimi due decenni, sempre più evidente e inesorabile.

In molti settori di mercato si sta vivendo una intensa fase di aggregazioni e di concentrazione che sta portando alla creazione di pochi, grandi player «apolidi» capaci di imporre la propria diplomazia ai governi di tutto il mondo.

In questo scenario di mercato di forte competizione, molte famiglie imprenditoriali italiane sono impegnate in un importante passaggio che, diversamente da quanto si creda, è ancor più strategico e decisivo del più ovvio passaggio generazionale: il passaggio dimensionale.

Auspichiamo che gli imprenditori inizino a pensare all'impresa di famiglia non solo come a un percorso che la traghetta da una generazione all'altra, ma come a una missione per condurla dalla dimensione attuale a una più grande. In altri termini, che da piccole aziende divengano medie aziende, da medie aziende a grandi aziende, da grandi aziende possano affrontare con maggiore fiducia e consapevolezza le sfide future e fungano da traino e da ispiratrici per le imprese più piccole.

Crescere dimensionalmente significa aprirsi al contesto e alla competizione internazionali, essere connessi a una rete di qualità composta da università, centri di ricerca e talenti, *startup* e interlocutori finanziari, istituzioni locali e globali. Questo comporta una assunzione di responsabilità da parte degli attori che possono decretare il successo dell'impresa. Per l'amministratore delegato, che sia un componente della famiglia o un manager esterno, vuol dire immaginare, disegnare e preparare l'organizzazione a operare su più mercati, su più settori e su più progetti contemporaneamente, attraverso un team di manager di talento, con una visione e un'esperienza internazionale, coeso su sfide e obiettivi chiari e condivisi. Per la famiglia proprietaria significa sentirsi e divenire padroni del proprio destino, riconoscersi e unirsi su valori comuni ed esprimere una forte leadership imprenditoriale. Infine, per il leader della famiglia significa unire la curiosità alla tenacia, il salvifico e persistente dubbio alla pervicacia nel perseguimento di uno scopo, la capacità di coinvolgimento e di coesione alla durezza del compiere delle scelte, non semplici, di selezionare le persone migliori per effettuare

un viaggio per il quale, giorno dopo giorno, occorre disegnare la mappa.

I pilastri del passaggio dimensionale sono tre.

1 La managerializzazione della impresa familiare, ovvero la creazione di una struttura organizzativa e di una cultura che attragga i manager migliori e respinga la mediocrità; una organizzazione in cui la meritocrazia e la competenza siano più importanti della appartenenza. Se questi elementi distintivi non sono chiari anche all'esterno dell'azienda, difficilmente verranno attirati quei talenti che l'Italia è brava a formare, ma non a trattenere.

2 L'internazionalizzazione, intesa come capacità di progettare e realizzare un percorso di espansione sui mercati mondiali che sia rapido nello sviluppo ed efficace nei risultati. La qualità maggiormente riconosciuta alle imprese familiari è la grande flessibilità e rapidità nel prendere decisioni, anche difficili; questa qualità, talvolta, sembra venir meno nell'affrontare i mercati internazionali. Le sfide che aspettano le imprese richiedono una visione di lungo periodo e un coraggio nel breve periodo; crediamo siano questi i due componenti primordiali di ogni imprenditore che ha nella crescita la propria ragion d'essere.

3 L'evoluzione della struttura del capitale dell'impresa familiare che dovrà prepararsi a valutare le opportunità che i mercati finanziari offrono – dai fondi di *private equity*, alle operazioni di *M&A*, alla quotazione in borsa – con l'obiettivo di crescere, competere e durare nel tempo. Questo terzo stadio del passaggio dimensionale è certamente il più complesso e dibattuto all'interno delle imprese di famiglia e sarà anche oggetto del convegno annuale dell'Aidaf in ottobre.

Spesso la paura e/o l'eccessiva attenzione al passaggio generazionale bloccano, anche se in modo involontario, il passaggio dimensionale. È nostra convinzione che perseguire con visione e coraggio il passaggio dimensionale dell'azienda di famiglia sia il modo per massimizzare la probabilità di avere successo anche nel passaggio generazionale della famiglia imprenditoriale.

Università di Torino

Direttore Aidaf, Associazione italiana aziende familiari

© RIPRODUZIONE RISERVATA

