



Le imprese familiari possono salvare l'Italia

Se ci sono le prospettive gli imprenditori non mancheranno di attingere ad ogni risorsa a loro disposizione

Cahier a cura di GEA - Consulenti di Direzione

di Gianpaolo Fascina

La pandemia sta rallentando, ma l'impatto sulla economia deve ancora manifestarsi nella sua reale portata. Uscendo di casa cominciamo a vedere i danni del suo passaggio. Gli interventi deliberati devono ancora concretizzarsi e dimostreranno la loro efficacia solo nel tempo. Il peso della burocrazia resta soffocante e ostacola l'economia reale.

Non eravamo preparati ad un evento di questa portata. Non avevamo le competenze, solo in parte recuperate attraverso team di esperti tra i quali è purtroppo mancata una rappresentanza imprenditoriale. E non abbiamo le risorse, perché di risorse ne abbiamo sprecate giorno dopo giorno per decenni.

Da troppi anni ci manca una strategia industriale e si percepisce un sentimento anti impresa quando invece dovrebbe svilupparsi una forte e trasparente collaborazione partecipativa tra Stato, Istituzioni e Imprese.

Le imprese familiari sono la vera risorsa del paese

All'interno del tessuto imprenditoriale italiano e mondiale, le imprese familiari costituiscono un pilastro portante dell'economia: a livello mondiale rappresentano circa il 60% del totale delle aziende, mentre in Italia arrivano ad oltre il 90%; le aziende con un fatturato superiore a 50 milioni, generano circa il 40% del giro di affari e danno impiego a oltre il 45% degli occupati italiani.

Le imprese familiari - come ho ampiamente illustrato nel mio recente libro Family Business 4.0 - sono un modello forte e fragile allo stesso tempo ed hanno performance mediamente superiori a quelle delle imprese non familiari. L'impulso dell'imprenditore, il forte attaccamento a valori e principi etici e l'energia che esprimono le rendono vitali e vincenti. Immaginare una ripresa senza le imprese familiari sarebbe impossibile, in quanto costituiscono la principale risorsa che può traghettarci fuori dalla crisi, come è avvenuto nel periodo di boom economico del dopo guerra.

Per uscire dalla crisi servono due grandi piani: uno pubblico e uno privato

Il **piano pubblico** dovrebbe concentrarsi sull'apertura dei grandi cantieri, investendo i soldi a disposizione senza vincoli burocratici e fanatismi che li alimentano. Gli interventi "a pioggia" dovrebbero essere evitati concentrando le risorse soprattutto sulle infrastrutture per aumentarne l'impatto positivo sull'economia.

Per quanto attiene il **piano privato** il Governo dovrebbe invece promuovere una Strategia Industriale del Paese e favorire la ripresa delle Imprese, soprattutto di quelle più piccole per lo più a gestione familiare, che sono ben distribuite sul territorio nazionale e rappresentano la

maggioranza del tessuto imprenditoriale italiano. Il Governo dovrebbe ascoltare le loro necessità, poiché esse possono fornire un importante contributo di idee per il rilancio del Paese.

Come dice Bonomi, lo Stato “sia arbitro e non giocatore”. Quindi meno fischi e cartellini e più gioco. Bisogna far “girare la palla”, consentendo alle squadre di esprimere il loro potenziale. Occorre evitare invasioni di campo e puntare sulla riduzione della pressione fiscale e sul superamento della burocrazia. Far realizzare, far succedere, senza sperare nel buon cuore di chi, sempre più spesso, dimostra di non averne. Ci serve uno Stato moderno per un Paese competitivo.

Quale ruolo per le imprese private

Chi appartiene al mondo delle Imprese familiari sa che deve puntare sulle proprie forze, un mix particolare fatto di totale dedizione, orientamento al lungo termine, capacità di attuare strategie non convenzionali, solida base valoriale e culturale, innovazione continua e una forte capacità di adattamento al contesto.

In questo momento le Imprese familiari devono pensare ad una strategia di adattamento. Devono liberare risorse marginalmente meno produttive e reimpiegarle in attività a maggiore potenziale o riposizionarsi su una dimensione ottimale per sopravvivere e prepararsi a ripartire. Occorre, in particolare, agire in tre direzioni:

- **ridurre la complessità per operare in modo efficiente:** può trattarsi di una operazione difficile per il rispetto che le Imprese familiari hanno per la propria storia. In molte famiglie vige il principio che quello che si è ereditato dai padri è in realtà un dono da passare ai figli. Secondo questo principio gli asset non andrebbero mai messi in discussione. Tuttavia, quando ci si trova in una situazione come quella attuale occorre identificare le risorse non produttive e funzionali al business e ripensarle per adattarsi al contesto storico in cui si sta vivendo;
- **reimpiegare gli asset in nuove opportunità:** alcune importanti risorse strategiche possono risultare sottoutilizzate per il deteriorarsi della domanda, per esempio la capacità produttiva, distributiva e commerciale. L'utilizzo di capacità disponibile può e deve essere indirizzato verso nuovi prodotti e mercati. Spesso il capitale umano rappresenta l'asset più prezioso. Su questo fronte si rende necessario uno sforzo di tutto l'ecosistema in cui opera l'impresa: è necessario che tutti, dall'imprenditore sino alla risorsa assunta più di recente, facciano la propria parte per superare la crisi. Non è il momento di chiedersi cosa gli altri possano fare per noi, ma cosa si possa fare noi per gli altri, come ci ha insegnato J.F. Kennedy;
- **reinventare o espandere il proprio modello di business:** in altre parole occorre cominciare a fare le stesse cose in modo più intelligente o cominciare a fare cose nuove. Si tratta di adottare nuovi approcci organizzativi nell'ambito del proprio modello di business e/o sviluppare modelli di business completamente nuovi. La digitalizzazione può giocare in tale senso un ruolo determinante. Le imprese con un Brand affermato e una consolidata base di consumatori potranno competere con successo rafforzando la propria relazione con i consumatori, mentre le altre dovranno adattarsi a diventare fornitori nell'ambito di network e filiere esterne che vanno per questo ben ricercate e non subite passivamente. Stiamo già adottando nuove modalità operative come lo *smart working*, ma occorre adottare un nuovo set di pratiche agili, come l'organizzazione digitale (di cui parlerò in un prossimo contributo).

Le imprese familiari salveranno il nostro paese se gliene diamo la possibilità

Il nostro Paese oggi ha limitate risorse economiche, ma ha molteplici capacità ed energie imprenditoriali nel comparto delle Imprese private familiari. In attesa che ci arrivino aiuti dall'esterno, se mai arriveranno, ci si deve adoperare tutti per sostenere queste Imprese: gli imprenditori per mantenerle in vita anche a costo di grandi sacrifici, i collaboratori esercitando tutto il proprio potenziale ed il Governo riducendo le tasse e creando le condizioni affinché queste aziende possano ripartire al meglio, senza infraporre pregiudizi e facendo rispettare le regole che favoriscono il gioco, come fanno i bravi arbitri. Se ci sono le prospettive gli imprenditori non mancheranno di attingere ad ogni risorsa a loro disposizione per coglierle.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica covid19@gea.it.

GEA lavora con le imprese per identificare velocemente aree di recupero di efficienza e opportunità di crescita e di investimento per gestire la crisi e ripensare il proprio modello di business per il futuro.

Gianpaolo Fascina, senior partner di GEA si occupa di strategia, organizzazione e family business. È autore del libro *"Family Business 4.0 - Problemi e opportunità per le imprese familiari"*.