

Le imprese di famiglia e la trasformazione digitale

di Raoul C. D. Nacamulli

LA "DIGITAL TRANSFORMATION" costituisce un imperativo complesso per tutte le aziende ma risulta un banco di prova particolarmente difficile per quelle familiari che debbono riuscire a cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale attraverso dei processi di leadership e di decisione capaci di contemperare gli interessi dell'azienda con quelli della famiglia. Secondo i dati dell'AIDAF-Italian Family Business, "le imprese familiari rappresentano in Europa l'85% del totale delle aziende, il 70% del PIL ed il 60% dell'occupazione. In Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000 - pari ad oltre l'85% del totale aziende". Le imprese familiari hanno modelli gestionali, strategici ed organizzativi differenti dalle altre aziende a causa delle interdipendenze fra le finalità della famiglia e gli obiettivi dell'azienda ed anche perché il management di queste imprese risulta spesso composto dagli stessi membri della famiglia. Per un verso la "family ownership" fa sì che l'impresa tenda ad avere una prospettiva di lungo termine basata sull'obiettivo di tramandare l'impresa di generazione in generazione. Per altro verso bisogna constatare che la forte compenetrazione fra interessi aziendali e familiari può diventare un fattore di debolezza per l'impresa. Infatti l'assenza di una visione condivisa fra azienda e famiglia può finire per rendere inadeguata la gestione caratteristica e per frenare le innovazioni aziendali indispensabili per competere in contesti fortemente dinamici. Questo nell'epoca attuale riguarda,

in special modo, la "trasformazione digitale" che richiede di ripensare i processi che governano il business, di sviluppare nuove competenze e di mettere a punto differenti modalità operative. Più in particolare per riuscire ad avere successo nell'area della digital transformation bisogna che le imprese familiari mettano a punto degli schemi di comunicazione e di decisione integrati fra azienda e famiglia che siano esenti da vischiosità eccessive. Questo comporta la costruzione di sistemi di governance, di gestione e di organizzazione che rendano possibile sia la salvaguardia dell'equilibrio fra esigenze dell'azienda e della famiglia che la snellezza e la velocità dei processi d'investimento e di cambiamento culturale, strategico ed operativo. È proprio a partire da questa esigenza che è stato sviluppato il libro *Family Business 4.0*. Il volume è il frutto della lunga ed articolata esperienza dell'Autore nell'area delle imprese familiari è suddiviso in due parti: il passaggio generazionale e la trasformazione digitale. I problemi di successione assumono particolare rilevanza nel contesto italiano anche perché si assiste un progressivo invecchiamento dei leader delle aziende

familiari (secondo l'Osservatorio AIDAF-UniCredit- Bocconi fra il 2008 ed il 2018 i leader con meno di 50 anni si riducono dal 26,9% al 20,7%, mentre quelli al di sopra dei 70 anni sono aumentati dal 17% al 25,5%) e questo implica delle sfide importanti sia per i padri che per i figli. Ciò non significa che gli schemi di riferimento e le soluzioni operative per le aziende familiari vadano trovate sul "divano dello psicoanalista". Naturalmente perché il cambiamento abbia successo risulta necessario che sia i padri che i figli si mettano in gioco sul piano degli schemi cognitivi, dei valori e delle emozioni ma ciò, non basta. Per ottenere performance eccellenti è indispensabile, sottolinea Giampaolo Fascina, riferirsi ad un "approccio sistemico" ossia ad un metodo capace di: 1) consolidare le capacità della famiglia di diventare un "organo unitario" attraverso la definizione e la legittimazione di regole condivise e di meccanismi di risoluzione produttiva dei conflitti; 2) definire strutture di governance capaci di favorire una comunicazione efficace e di ridurre il rischio di divergenze intergenerazionali e con l'intero complesso familiare; 3) cogliere l'occasione del cambiamento ge-

nerazionale per rivitalizzare e riformulare il modello strategico ed organizzativo in maniera da riuscire a superare la struttura informale dell'uomo solo al comando tipica della maggior parte delle imprese familiari. Tutto questo tenendo in debito conto che le relazioni fra impresa e famiglia sono importanti ma i "family business" debbono affrontare, oggi ed in prospettiva, anche molte altre sfide cruciali legate ai profondi cambiamenti provocati dallo sviluppo rapido ed esponenziale delle nuove tecnologie digitali e dalla competizione globale. Pertanto il "fil rouge" del libro è che le sfide del cambiamento generazionale e quella del business 4.0 debbano essere trattate in maniera integrata. Questo perché un modello di family business per essere sostenibile deve, per l'appunto, focalizzarsi congiuntamente sia sugli aspetti familiari che su quelli di business. Ne consegue che il capitalismo familiare può continuare a rappresentare la componente più vitale del nostro sistema economico solo

a patto che sappia rinnovarsi a fronte dello scenario tecnologico di trasformazione radicale che stiamo vivendo. Tuttavia questo risulta possibile solo quando, come si è detto, s'impieghi una visione sistemica. Bisogna cioè tenere conto, in primo luogo, che le resistenze al cambiamento della famiglia debbono essere gestite in maniera attiva e propositiva. Poi ancora che gli orientamenti valoriali e le competenze dei leader debbono evolversi "facendo ponte" fra i successi e le esperienze maturate in passato (l'Heritage) e la natura delle sfide e delle opportunità presenti e future. In questo quadro il cambiamento comporta spesso la messa in discussione di alcuni dei dogmi definiti dal fondatore e la definizione di insight sul contesto attuale capaci di facilitare l'avvio di

processi di modernizzazione e lo sviluppo di una visione condivisa in grado di condurre all'elaborazione di un piano strategico vero e proprio. ©

 **RAOUL C. D. NACAMULLI**,
Professore di Organizzazione Aziendale nell'Università di Milano-Bicocca.

IL LIBRO



Giampaolo Fascina,
Family Business 4.0: problemi e opportunità per le imprese familiari italiane, Mind, Collana GEA, 2019.





HBR Academy Italia

Formazione ad Alto Impatto

Scopri la nostra nuova offerta formativa

Una serie di appuntamenti formativi promossi da **Harvard Business Review Italia** e dedicati a manager, imprenditori e professionisti attivi nelle imprese di ogni settore e dimensione.

PER INFORMAZIONI E ISCRIZIONI

 www.hbritalia.it/corsi
 corsi@hbritalia.it
 **02 36723950**