

---

## FEDERICO VISCONTI

Rettore LIUC - Università Cattaneo

### Capitalismo familiare e management: il ruolo dei giovani imprenditori

La crescita manageriale delle imprese familiari rimane un tema aperto. Un po' di strada, in verità, è stata fatta: le sferzate della crisi e la pressione ad aumentare la stazza delle aziende hanno tirato dalla parte giusta. Ma molta ne rimane ancora da percorrere, nella direzione di generare un gioco a somma maggiore di zero tra creatività imprenditoriale e professionalità manageriale. *Conditio sine qua non*: un imprenditore che guardi all'azienda non solo attraverso la lente della propria storia professionale ma anche con uno sguardo aperto, con una prospettiva sistemica. Per dirla terra terra: un imprenditore che manifesti una profonda stima nei confronti delle tecniche di management e dei loro interpreti.

Due domande sorgono spontanee: come si pongono le generazioni imprenditoriali emergenti rispetto al management? Quale contributo stanno dando al processo di managerializzazione delle imprese di cui sono al comando?

La realtà è in movimento e i segnali positivi non mancano. Un progetto di ricerca condotto in LIUC<sup>1</sup> evidenzia che il ruolo dei giovani imprenditori nel

---

<sup>1</sup> Il progetto di ricerca si è proposto di studiare gli obiettivi e il ruolo del giovane imprenditore nell'azienda di famiglia, adottando sia una metodologia qualitativa, mediante lo studio approfondito di quindici casi aziendali, sia una metodologia quantitativa, attraverso un questionario a risposte chiuse inviato a un campione più esteso di giovani imprenditori. Per quanto riguarda l'indagine qualitativa, le evidenze emerse sono descritte nel libro "Family up – Il Giovane Imprenditore fra continuità e cambiamento", a cura di Lazzarotti V. e Visconti F. (ed. Guerini Next, Collana Università Cattaneo Libri, 2017) e nell'articolo: Lazzarotti V. e Visconti F. (in press) "L'innovazione nelle imprese familiari: ce la faranno i giovani imprenditori?", Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Il Mulino. Per quanto riguarda l'indagine quantitativa, i risultati sono illustrati nell'articolo: Lazzarotti V., Gjergji R. and Visconti F. (in press) "Socioemotional wealth and innovativeness in Italian family firms: what happens when the leader is a latest-generation member?", International Journal of Entrepreneurship and Small Business.

---

processo di managerializzazione delle imprese familiari prende forma attorno a tre dimensioni rilevanti.

### 1. Una concezione “moderna” dei rapporti con la famiglia proprietaria

Dall’analisi emerge che i giovani imprenditori rimangono fortemente attaccati all’impresa di famiglia, alla quale si dedicano con impegno costante. Sono orgogliosi di esserne parte e di dirigerla. Ma, per quanto legati emozionalmente all’azienda, non la confondono con la famiglia, bensì la considerano una realtà autonoma e indipendente. Emerge dunque una progressiva “maturazione” dell’atteggiamento con cui si concepisce l’azienda e se ne valutano le prospettive. Dietro la “maturazione” della generazione emergente, sta la “maturazione” dell’intera famiglia. Si tratta di famiglie che hanno preso le giuste distanze dal familismo (un’impostazione dei rapporti che, istintivamente più che deliberatamente, tende a privilegiare obiettivi e aspettative della proprietà rispetto alla competitività dell’impresa) per impegnarsi a costruire un nuovo equilibrio nei rapporti con “l’istituzione impresa”, differenziato di caso in caso, ma teso a rafforzarne la concezione identitaria.

### 2. Una concezione “flessibile” della struttura del capitale e del modello organizzativo

L’evoluzione del profilo professionale conta: in molti dei casi analizzati, i giovani imprenditori hanno avuto l’opportunità di laurearsi, di maturare esperienze in altre aziende, di sviluppare relazioni internazionali e via dicendo. Da queste e altre ragioni, si può capire perché i leader emergenti manifestano apertura e flessibilità lungo dimensioni che non sono state, storicamente, nelle corde delle imprese familiari italiane.

I giovani imprenditori non vogliono mantenere proprietà e controllo dell’impresa a tutti i costi. Anzi, sono disponibili a manovrare l’assetto del capitale e del sistema decisionale per cogliere opportunità di valore per l’azienda, in termini sia di risorse finanziarie che di riconosciute competenze professionali

---

---

esterne alla famiglia.

Gli spazi di manovra che si sono aperti e che si vanno aprendo in tema di apertura del capitale assumono un grande significato, soprattutto perché al centro dell'attenzione viene messa la strategia dell'impresa. Implicitamente, si considera il capitale una risorsa fondamentale per la sua attuazione e si riconosce che i mezzi propri possono non essere sufficienti per sostenere il disegno di crescita aziendale.

Con riferimento all'organizzazione interna e alle sue dimensioni costitutive, il quadro che emerge dalla ricerca è comprensibilmente variegato, per effetto delle dimensioni, dell'attività caratteristica, della storia aziendale tout court. Il dato è comunque quello di aziende "in tensione", nel senso positivo del termine e impegnate su più fronti di innovazione organizzativa. Emerge infatti una propensione di fondo a mettere in discussione la struttura esistente, a valutare le competenze di cui l'azienda necessita, ad intervenire su processi e meccanismi operativi. Nei fatti, si coglie una sostanziale apertura al cambiamento, la cui evidenza più significativa è rappresentata dall'atteggiamento nei confronti dell'inserimento di manager esterni: gradazioni e modelli diversi, ma apertura crescente ad assetti organizzativi imperniati anche su professionalità provenienti dal mercato.

### 3. Una concezione "aperta" delle relazioni con una pluralità di stakeholder

Negli attuali scenari economici, gli imprenditori sono sempre più sollecitati a lavorare condividendo risorse e attività con altri attori. Gli esempi non mancano, non solo all'interno della filiera o nell'ambito del settore di appartenenza (imprese familiari che interpretano ruoli critici a servizio di imprese leader o che risultano impegnate in esperienze di rete) ma con una pluralità di stakeholder. Per fare un esempio: nella società della conoscenza, relazionarsi con centri di ricerca, con partner tecnologici, con Università non rappresenta più un'opportunità ma sta diventando una necessità, una condizione per competere con successo. Una leva di crescita così sensibile come quella della open innovation passa, per molte imprese familiari, proprio dai network di collaborazione. Se si pensa agli annessi e connessi sul pi-

ano degli obiettivi del progetto, della selezione dei partner, della gestione dei processi, della allocazione delle risorse..... non si può che convenire che per un loro efficace ed efficiente presidio servono risorse e competenze manageriali qualificate. Bene, il quadro che emerge dalla ricerca induce ad essere positivi e fiduciosi: i giovani imprenditori guardano con sana curiosità imprenditoriale alle opportunità di collaborazione e di sperimentazione nell'ambito di percorsi di sharing entrepreneurship.

Le tre dimensioni evolutive delineate dicono di un mondo che sta cambiando. In modo non omogeneo, con intensità differenti, con risultati tutti da valutare, ma sta cambiando; anche, se non soprattutto, nella direzione di una maggiore apertura ai "temi di management". È innegabile che la crisi ci abbia messo del suo: per ristrutturare le aree di business, per risanare la cassa, per catturare opportunità di crescita esterna sono servite quelle competenze manageriali che per anni e anni ci si era permessi di snobbare. È altresì innegabile che molti giovani imprenditori quelle competenze le hanno e che, quando non le hanno, sanno di doverle acquisire da fuori, per il bene della loro azienda.

Proprio questo atteggiamento di fondo delle nuove generazioni delinea nuovi spazi di collaborazione con il mondo dei manager non familiari. Per definizione, essi sono allenati a gestire e a decidere, hanno l'esperienza e gli strumenti per farlo. D'altra parte, tradizionalmente, hanno faticato ad esprimere un contributo di valore nelle imprese familiari. Generalizzare non è mai buona cosa, ma non si devono dimenticare i disagi e le fatiche variamente indotte dal fatto di:

- doversi muovere in un contesto fortemente condizionato dalla presenza dell'imprenditore;
  - incontrare difficoltà nel farsi attribuire confini di ruolo e ambiti di responsabilità ben precisi;
-

- 
- essere valutati sui risultati di medio/lungo periodo, a fronte di un progetto di crescita “a maglie larghe”, e non sulle performance di esercizio;
  - finire coinvolti in dinamiche relazionali tra familiari che possono avere un impatto negativo sulla propria attività e di riflesso sui risultati dell’azienda.

Anche sotto questo punto di vista, acqua ne è passata sotto i ponti e le patologie relazionali di cui sopra vanno assumendo contorni diversi, meno stridenti.

In conclusione, risultati di ricerca (e non solo) alla mano: i giovani imprenditori sono sempre più aperti al contributo dei manager esterni e i manager stanno sempre più prendendo le misure della complessità delle imprese familiari. Non sarà ancora “attrazione fatale”, ma potrebbe essere uno snodo importante dei processi di crescita quali-quantitativa delle piccole e medie imprese. Ne abbiamo bisogno: fino a prova contraria, esse rappresentano l’asse portante dell’economia del Paese. ■

---