

Il modello

Piccole imprese e mercati globali



L'Osservatorio Aub

Oltre i 20 milioni di fatturato è familiare il 65% delle imprese

L'ultima edizione dell'Osservatorio AUB restituisce la fotografia di una economia italiana in cui le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di euro rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane, consolidando un fatturato com-

plessivo di oltre 730 miliardi di euro ed impiegando circa 2,4 milioni di lavoratori. Allargando la visuale alle imprese con un fatturato inferiore a 20 milioni di euro, si stima che la percentuale aumenti attorno all'85%.

I dati dell'Osservatorio con-

fermano inoltre come le imprese a proprietà familiare creano occupazione (+20,1% negli ultimi sei anni), crescono più delle altre tipologie di aziende (+47,2% negli ultimi dieci anni) e hanno un rapporto di indebitamento più basso.

IMPRESE FAMILIARI CAMBIARE LA CULTURA

Alessandro Scaglione ha affrontato in un saggio il tema della continuità del family business

«La tecnologia è un'occasione, ma da sola non basta»

«Spesso export confuso con internazionalizzazione»

MARILENA LUALDI

L'intelligenza artificiale cambia l'impresa, ma è quella "naturale" che la salverà. Riflettendo a fondo e aprendo l'azienda. Alessandro Scaglione, creatore di Consiliator (società che intende diffondere un modello istintivo di cultura, formazione e servizi sul family business), è esperto di imprese familiari. Recentemente ha scritto "R-Innovare il Family Business".

Qual è stata la scintilla, l'ispirazione per questo libro?

Nasce per due motivi. Il primo, la voglia di rendere scalabile e disponibile a tanti imprenditori e professionisti del family business la mia ventennale esperienza durante la quale ho avuto il privilegio - lavorando da dipendente a stretto contatto con diversi imprenditori - di osservare imprese, famiglie e patrimoni, tra vizi e virtù, tra limiti e intuizioni, tra minacce e opportunità dell'essere imprenditore. La frase in cui mi riconosco di più l'ha detta Virginia Nicosia - meglio nota come "Ginni" Rometty, considerata da Forbes tra le dieci donne più influenti del mondo - che suona più o meno così: «Non vali per quello che sai, ma per l'esperienza che condividi con gli altri».

La seconda ragione? Lei ha una storia connessa con il business family e ha cambiato ruolo.

Sì, il secondo motivo è personale e professionale allo stesso tempo: il bisogno di farmi conoscere come professionista del family business, dopo avere chiuso poco più di un anno fa in un cassetto la mia carriera manageriale ed avere avviato la mia boutique di servizi inseguendo un modello distintivo di cultura imprenditoriale e di servizi integrati per accompagnare imprenditori, imprendi-



Alessandro Scaglione

trici, familiari e professionisti del family business attraverso le sfide di mercati a complessità ed accelerazione digitale crescente.

Che esperienze ha avuto nelle aziende familiari?

Dopo una prima esperienza nel gruppo Fca - quando ancora si chiamava Fiat - ho lavorato con sette famiglie di imprenditori in diversi settori industriali, spostandomi di volta in volta tra Piemonte, Emilia Romagna e Lombardia oltre ad esperienze all'estero che mi hanno portato a vivere per alcuni anni in Germania, Francia e Brasile. Mi sono così appassionato e specializzato nella gestione delle imprese familiari con particolare attenzione al posizionamento competitivo ed alle strategie di internazionalizzazione. Due palestre utilissime.

Quali errori ha visto commettere più di frequente?

Tra i nodi parterei da una autoreferenzialità accecante, frutto di un concetto piramidale e autoritario del potere, piuttosto che circolare e condiviso. Poi un'umanissima difficoltà psicologica di gestire virtuosamente le due logiche che si incrociano nell'impresa familiare: la famiglia, che promette

l'uguaglianza e l'impresa che richiede il merito.

Che cosa ha riscontrato sul passaggio generazionale?

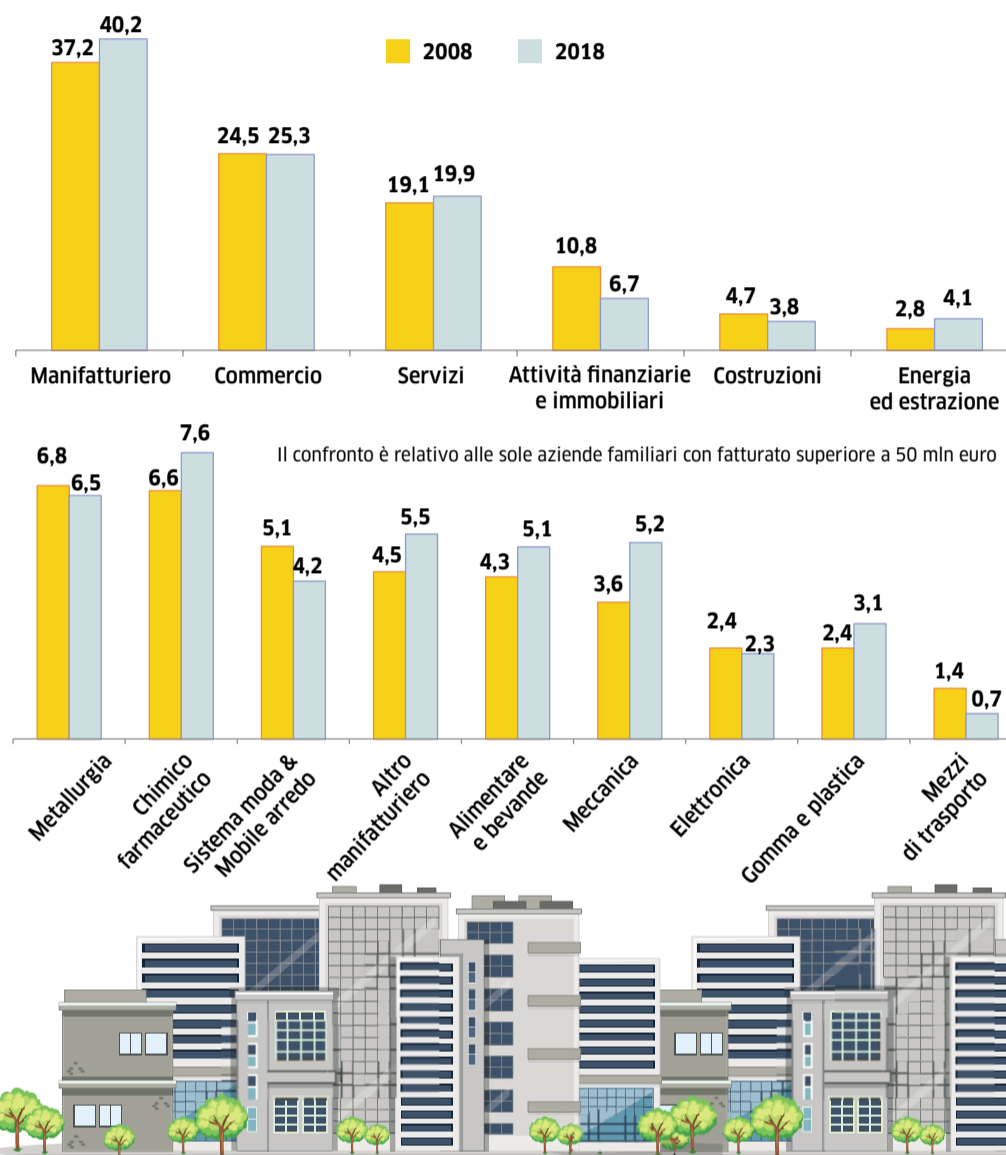
Ho trovato la tensione anch'essa umana e comprensibile - pur economicamente non sostenibile quando non opportunamente pianificata (solo 15 imprese su 100 sopravvivono oltre la seconda generazione) - di trasmettere l'impresa in linea di sangue tout court, senza considerare il passaggio generazionale come una delle opzioni della continuità di impresa (all'altro estremo abbiamo il passaggio di proprietà) e senza concepire una modulazione dei possibili ruoli della nuova generazione. Non è né obbligato né vergognoso - investigate oltre ogni ragionevole dubbio motivazioni, inclinazioni e competenze dei figli - sedere solo in alcune delle poltrone di comando, scegliendo quella più consona tra management (la gestione operativa dell'impresa), governance (il ruolo strategico in consiglio di amministrazione) e capitale (fare l'azionista).

Altri sbagli che ritiene pericolosi?

La confusione tra export e internazionalizzazione, tattica commerciale la prima, vera e propria strategia la seconda. L'internazionalizzazione nasce dal mercato e dalle sue opportunità o minacce che l'imprenditore insegue o contrasta. È nel mercato che bisogna muoversi, studiandone la cultura, passando il tempo necessario con le persone del posto e respirando la loro aria attraverso la quale imparare a codificare al meglio anche i segnali più deboli ed evitare fraintendimenti. Solo così possiamo integrarci culturalmente e testimoniare la giusta declinazione dello stile e della cifra dell'azienda. Contaminare e farsi contaminare "glocalizzando" strategia e tat-

Com'è cambiato il family business

NEL DECENNIO CRESCE L'INCIDENZA DI CHIMICO-FARMACEUTICO MECCANICA E ALIMENTARI E BEVANDE (valori in %)



tica per un business davvero globale.

Si parla tanto di tecnologia, impresa 4.0, lei però nel libro sottolinea l'importanza di un altro cambiamento. Può spiegarlo ai lettori?

Le nuove tecnologie sono un'opportunità straordinaria che, per essere colta, richiede forme organizzative nuove e più "intelligenti", in grado di progettare la loro applicazione e di sperimentare e adottare il loro utilizzo. È il rapporto tra tecnologia e organizzazione il



«Nel passaggio generazionale vanno valutate tutte le opzioni»



«Il limite di un concetto piramidale del potere»

vero differenziale competitivo abilitato dall'industria 4.0 e dall'"internet delle cose" (IoT). I vantaggi offerti dalle nuove tecnologie - al di là dell'automazione dei processi di lavoro - aprono soprattutto alla possibilità di un rapporto nuovo e più evoluto con il cliente e di riverberare, in misura più o meno accentuata, con tutti gli stakeholder. Questa rete di relazioni si configura nel mondo aziendale come vero e proprio ecosistema e come tale va trattato.

Non basta la digitalizzazione insomma?

Per cavalcarla bisogna prima attivare un altro cambiamento, molto più personale ovvero attivare a pieno la nostra intelligenza naturale, quell'attitudine a comprendere in profondità e con discernimento le cose nella loro essenza e nel loro contesto. Intelligenza è dunque quella saggezza che ci permette di fare nostra e utilizzare concretamente la conoscenza e di applicarla efficacemente, per valutare e gestire le situazioni. Solo allora creatività e tecnologia produrranno il maggiore valore aggiunto, ancor più quando l'impresa si apre a modelli di partecipazione diffusa. Innovazione, digitalizzazione o industria 4.0 sono paradigmi che producono i loro effetti benefici solo nella misura in cui vengono riflessi nel modello organizzativo, nella governance e nel modello di

business.

Spesso si dice che nel nostro Paese sia impossibile fare impresa, per una mentalità diffusa anti impresa come per fisco e burocrazia. Secondo lei questi sono alibi? E come si possono "battere"?

Fare impresa è una questione personale, non politica. I motori dell'imprenditorialità sono scritti nel nostro Dna e siamo tutti imprenditori di noi stessi prima che imprenditori economici. Ci muovono la voglia di osare (motore dell'innovazione), la paura di fallire (motore dell'apprendimento), l'esercizio del rischio (motore della remunerazione) ed il bisogno di "fare" per trasformare l'ispirazione in creazione. Non voglio entrare nel merito dei freni che lo Stato mette o meno all'impresa italiana, perché il bicchiere mezzo vuoto non è mai una prospettiva costruttiva.

D E come vede quell'italiano allora?

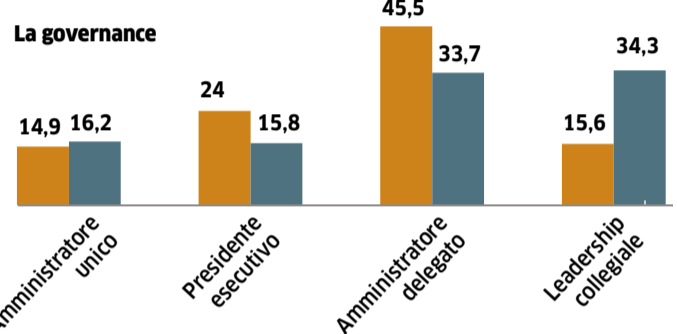
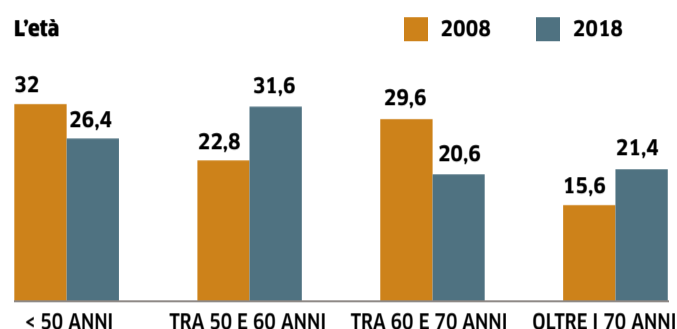
R Anche mezzo pieno: persone di qualità, il meta-brand Made in Italy, sostanziale stabilità economica (guardiamoci un po' intorno sul mappamondo), welfare invidiabile (pensiamo agli Usa) per citarne alcuni. In sintesi i freni non sono alibi, ci sono e stridono, ma oltre che essere bilanciati da contrapposti acceleratori sono anche una palestra per allenare la competitività e le nostre imprese lo dimostrano tutti i giorni.

66%



Il coinvolgimento dei manager esterni
Minore rispetto ai Paesi stranieri è il coinvolgimento dei manager esterni. Il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende ed in UK solo nel 10%

I CAMBIAMENTI AL VERTICE DELL'ULTIMO DECCENIO



IL LIBRO "R-INNOVARE IL FAMILY BUSINESS"

I passaggi chiave obbligati di ogni imprenditore sapiens

ALESSANDRO SCAGLIONE

Di seguito un breve passaggio tratto dalle conclusioni del saggio "R-innovare il family business" di Alessandro Scaglione (GueriniNext)

La storia recente ci dice che il contesto in cui siamo proiettati è soggetto a tensioni lungo diverse direttrici, che impongono al capitale dell'impresa familiare - in tutte le sue declinazioni: valoriale, fiduciario, intellettuale e tangibile - di essere liquido e adattivo, per avere ragione della propria sopravvivenza. • Il perimetro dei soli clienti ai quali forniamo i nostri prodotti e servizi non è più sufficiente a sostenere l'intelligenza del mercato in cui operiamo e la relativa impostazione strategica. Il nuovo mercato è l'intera filiera e i nuovi prodotti e servizi rispondono alla catena del valore da monte a valle. Le aziende crescono e prosperano solo dove, dietro e davanti a loro, stanno catene di fornitura di livello, che alimentano il loro sviluppo. L'Italia - cheché se ne voglia dire e nonostante una politica industriale in narcosi, una fiscalità pantano e una produttività del lavoro asimmetrica - rappresenta ancora un sistema paese che ingloba avanguardia tecnologica, ricerca e sviluppo di altissimo livello e una cultura del servizio al cliente che ha pochi eguali.

• La proiezione di mercato è globale e se non la facciamo nostra, lo faranno i nostri concorrenti e clienti. Non è solo

l'impresa con i suoi clienti a essere impattata, ma è tutta la filiera a rimpiazzare progressivamente porzioni domestiche della catena del valore, con sostituti - più o meno digeribili - di matrice internazionale. La cultura aziendale e di impresa è dunque invitata, senza possibilità di replica, ad aprirsi al multiculturalismo, a sviluppare differenti codici del fare business e a farsi misurare e valutare con tanti metri diversi, quante sono le culture alle quali ci presenteremo con la nostra offerta.

• L'accelerazione digitale dei mercati ha fatto dell'innovazione continua uno stato mentale, piuttosto che un'opzione discrezionale parcellizzata. Creatività e tecnologia producono il maggiore valore aggiunto quando l'impresa si apre a modelli di partecipazione diffusa, raccogliendo il contributo di tutte le intelligenze intercettabili nel perimetro dei suoi stakeholders interni ed esterni. Innovazione, digitalizzazione o industria 4.0 sono paradigmi che producono i loro effetti benefici solo nella misura in cui vengono riflessi nel modello organizzativo, nella governance e in ultima analisi nel modello di business che rende l'impresa vincente in quel determinato contesto e momento.

Avere consapevolezza della distribuzione del rischio imprenditoriale e fare impresa in nome del sacro equilibrio tra impresa, famiglia e patrimonio - quando tutte queste dinamiche sono attive e concomitanti - impone all'imprenditore di entrare in un diverso stato mentale che attualizzi la sua cifra. Solo registrandosi su un modello cognitivo aperto - di formazione e in-formazione, che lo prepari a scelte e decisioni che oggi possono risultare impopolari

alla sua coscienza, e quindi fuori dal perimetro della sua volontà - il sapiens imprenditore potrà candidarsi a gestire la complessità dell'attuale contesto socio-economico e a cavalcare virtuosamente l'unicità dell'impresa familiare.

Una ricetta universale non c'è, così come non esiste un'impresa familiare universale; se ci fosse, infatti, questo non sarebbe un libro, ma un manuale scolastico. Tuttavia è possibile indicare alcuni passaggi obbligati, dei quali l'imprenditore può fare una revisione critica rispetto alla specificità della sua azienda, per capire la propria centratura rispetto al contesto in cui esercita la propria influenza:

- Lavorare sulla propria autoreferenzialità, realizzando la propria identità attraverso pensieri creativi autonomi, piuttosto che attraverso copioni già scritti, ovvero ripetitivi. In questo modo il linguaggio si fa originale e riflessivo, piuttosto che riflettente un pensiero trasmesso dal nostro registro dell'antieriorità.
- Separare la Leadership dal Potere e abbracciare un esercizio delle decisioni condiviso e autorevole, piuttosto che piramidale e autoritario.
- Differenziare chiaramente impresa e famiglia e dotare entrambe gli istituti di una governance trasparente che dia solidità e garanzie a tutti gli stakeholders.
- Abbracciare l'innovazione come paradigma organizzativo e del modello di business per sopravvivere a se stessi e non come avulso tsunami tecnologico.
- Abbracciare una cultura partecipativa che abitui al confronto continuo (anche nella dimensione internazionale) e permetta di esprimere il potenziale di tutta

l'intelligenza disponibile nel proprio perimetro.

- Pianificare la continuità di impresa per tempo, ovvero quando l'azienda è sana e la conflittualità familiare è ai suoi possibili minimi storici, scegliendo in coscienza la migliore destinazione - tra passaggio generazionale e disimpegno - che soddisfi al meglio i più stakeholders possibili, bilanciando i risvolti economici e sociali all'incrocio tra impresa, famiglia e patrimonio.

- Mappare e codificare il tesoro capitale di risorse rare, di valore e difficilmente imitabili, che rappresentano l'unicità dell'impresa, e trasformarlo - attraverso meccanismi di apprendimento evolutivo - in cultura aziendale sempre attuale che diventi vantaggio competitivo.

- Aprire progressivamente i templi del management, della governance (leggi cda) e del capitale al contributo di professionalità esterne alla famiglia, per fare del confronto intellettuale un'abitudine e non una liberalità occasionale. È su questo terreno che crescono profittabilità e successo dei progetti strategici.

- Differenziare chiaramente patrimonio personale e aziendale e adottare i più idonei strumenti a protezione di entrambi, in nome di una delle cifre più caratteristiche del family business: la Responsabilità Sociale.

Proteggere, sviluppare e consegnare al futuro l'impresa familiare nelle migliori condizioni possibili è un dovere morale, che l'imprenditore familiare deve a tutti coloro che incrociano il suo percorso.

La scheda

Manager di grande esperienza

Il titolo del saggio, edito di Guerini, è "R-innovare il family business. L'intelligenza naturale dell'imprenditore come differenziale competitivo". L'autore, Alessandro Scaglione, è esperto di strategie di internazionalizzazione e posizionamento a fronte di mutamenti di competitività e complessità di mercato, alle spalle una lunga esperienza professionale nello sviluppo di diversi business industriali.



Il libro di Scaglione



Abbigliamento da lavoro... e non solo!

- ABITI DA LAVORO
- ANTINFORTUNISTICA
- DIVISE ED UNIFORMI
- ABBIGLIAMENTO PROMOZIONALE
- RICAMIFICIO
- STAMPA DIGITALE
- GADGET AZIENDALI

DIEMME ABBIGLIAMENTO PROFESSIONALE

Via Turati 28 - 22100 COMO, Italia

T +39.031.522.128

info@dresswork.com

www.dresswork.com

