

La resilienza delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali

di Guido Corbetta, Carlo Salvato e Fabio Quarato
Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle imprese familiari, Università Bocconi

Cosa rende una famiglia imprenditoriale in grado di affrontare momenti di mercato complicati come quelli che stiamo vivendo negli ultimi anni?

E' la domanda alla base di una ricerca svolta nell'ambito delle attività dell'Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane, promossa dall'AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), da UniCredit e dalla Cattedra "AIDAF-EY" di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi, finalizzata ad approfondire la reazione di un campione significativo di imprese familiari al Covid-19 per comprendere le caratteristiche della resilienza delle aziende familiari Italiane.

La letteratura scientifica afferma che le imprese familiari riescono ad assorbire gli shock e a rilanciarsi meglio delle altre. In altre parole, sono più resilienti. Ma non sono mai state individuate e misurate in modo puntuale tutte le determinanti della resilienza, soprattutto quelle relative alla sfera familiare. Attraverso un questionario e interviste individuali a 146 top manager di imprese familiari italiane (il 94% dei quali membri della famiglia proprietaria), la ricerca ha mostrato come alcune caratteristiche della famiglia proprietaria siano un amplificatore della resilienza dell'impresa, contribuendo ad influenzare la capacità dell'impresa di reagire in momenti complicati di mercato. Spesso, infatti, quando si esaminano i punti di forza di una azienda familiare, ci si limita ad osservare quanto accade a livello aziendale, trascurando le dinamiche che coinvolgono la famiglia proprietaria, e non considerando il ruolo svolto dai componenti della famiglia che non ricoprono ruoli esecutivi in azienda.

Molte delle aziende familiari del campione esaminato sembrano essere particolarmente resilienti. Come effetto della pandemia, ad esempio, il 52% ha dichiarato di avere accresciuto l'impegno in investimenti in R&S in misura superiore alla media delle aziende concorrenti nel corso del 2020, e oltre il 40% si è dotato di importanti strumenti di governance ovvero di un "accordo" o "regolamento di famiglia" e del "consiglio di famiglia" (o organo equivalente)

Ma cosa è la resilienza? Gli studiosi dell'università del Texas Cynthia e Mark Lengnick-Hall nel 2011 hanno definito la resilienza organizzativa come *"l'abilità di un'impresa di assorbire efficacemente gli shock, di sviluppare risposte specifiche ad essi e, fondamentale, di 'capitalizzare' gli eventi distruttivi che potrebbero potenzialmente minacciarne la sopravvivenza, uscendone rafforzata"*¹. La resilienza, dunque, è data da un insieme di fattori che rendono l'impresa non solo in grado di sopravvivere durante momenti di forte discontinuità, ma, in alcuni casi, di migliorare i propri risultati, contribuendo così a una ripresa robusta del sistema-paese.

Tale resilienza si fonda su tre caratteristiche che sia l'impresa (determinanti della resilienza aziendale) che la famiglia (determinanti della resilienza familiare) devono avere. In particolare:

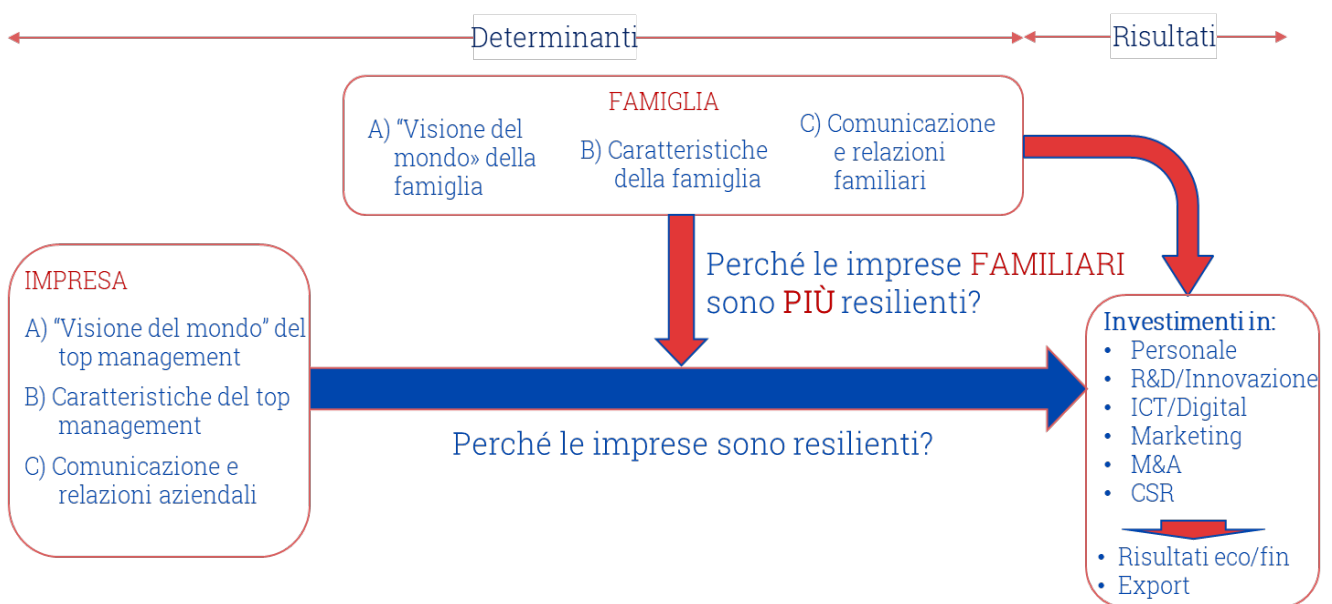
- la **"visione del mondo"** con cui l'impresa familiare affronta gli shock e le situazioni di crisi. A livello aziendale, tale caratteristica è stata misurata come un "outlook" positivo da parte del management sull'impatto che il covid-19 ha avuto sull'intero settore e sul proprio business,

¹ Lengnick-Hall, C.A. Beck, T.E., e Lengnick-Hall, M.L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management". *Human Resource management Review*, 21: 243-255.

nonché sull'orientamento imprenditoriale del manager (i.e. più o meno propenso ad investire in innovazione). A livello familiare, è "la capacità affrontare le avversità, l'ottimismo e la condivisione di valori profondi". Nelle parole di un imprenditore intervistato è spiegata questa determinante della resilienza: *"Nella nostra famiglia non siamo pessimisti. Il disastro che stiamo vivendo non ci abbatte. Conosciamo famiglie imprenditoriali che vivono nell'angoscia ... non è il nostro caso. Siamo ottimisti. Questa è la nostra ispirazione: cerchiamo sempre la novità, anche nelle difficoltà"*.

- le **"caratteristiche del management e della famiglia"**. All'interno dell'azienda, il capitale sociale è dato dalla varietà dei background e dei profili dei componenti del top management team (TMT), nonché dal livello e dalla qualità dall'interazione e sostegno reciproco. A livello familiare, tale caratteristica è misurata dal livello di "flessibilità della famiglia" (capacità di cambiare rapidamente il modo di fare le cose quando il contesto lo richiede) e dal c.d. "capitale sociale" (intensità e qualità delle relazioni) che garantisce all'impresa familiare una rete di supporto sia interna (tra tutti i membri della famiglia, operativi e non) che con l'esterno (con tutti gli stakeholders) in un momento di difficoltà per l'azienda.
- la **"qualità della comunicazione e delle relazioni"**. A livello aziendale, è misurata da due indicatori. Da un lato, con dei processi decisionali efficaci, favoriti da una comunicazione frequente, trasparente e ben organizzata tra i componenti del top management team. Dall'altro lato, verificando se sono avvenuti conflitti tra eredi in azienda dopo l'ultimo passaggio generazionale, con un conseguente impatto sulla qualità delle relazioni in azienda. A livello familiare, questa caratteristica è stata misurata da una comunicazione frequente, chiara e trasparente tra i membri della famiglia proprietaria, e dal loro livello di collaborazione nel prendere le decisioni strategiche.

Queste caratteristiche della resilienza aziendale e familiare sono le determinanti, nel modello concettuale alla base del disegno di ricerca (vedi figura sotto), di alcune scelte strategiche in ambito di **innovazione, M&A, CSR e più in generale di investimenti ESG (environment, social, governance)**. Tali decisioni determinano, a loro volta, migliori risultati aziendali.



Dalle analisi dei dati sono emersi alcuni risultati. Tra i principali, è possibile richiamare i seguenti:

- “la capacità della famiglia di affrontare le avversità” rafforza l’impatto dell’orientamento imprenditoriale del TMT sull’innovazione, permette di continuare a investire in CSR anche quando le prospettive di crescita (del settore) non sono ottimali e mitiga gli impatti negativi dei conflitti tra eredi.
- L’aspettativa della famiglia che le cose si risolvano anche nei momenti difficili (“outlook positivo”) rafforza la relazione tra alcune caratteristiche del TMT (orientamento imprenditoriale, *diversity* e mutuo supporto tra i membri del TMT) e investimenti digitali, in R&D e sviluppo prodotti.
- La capacità della famiglia di adattarsi ai cambiamenti e la capacità di ascolto delle preoccupazioni da parte dei familiari salvaguardano l’occupazione e rafforzano gli investimenti in CSR, R&D e sviluppo prodotti nei casi in cui il TMT è caratterizzato da elevata *diversity*, soprattutto in termini di età e valori;
- L’intensità e la qualità delle relazioni dei membri della famiglia (sia interne che con gli stakeholders esterni) rafforzano gli investimenti in innovazione, sviluppo prodotti e ICT quando le prospettive di crescita (del settore) non sono ottimali;
- La capacità della famiglia di condividere i sentimenti e di essere diretti gli uni con gli altri rafforza gli investimenti in CSR quando il proprio TMT aziendale è caratterizzato da un forte orientamento imprenditoriale.

Dai risultati della ricerca emerge una importante implicazione. Ovvero, che i momenti di forte discontinuità devono essere affrontati più nell’ottica di un processo che come eventi singoli, al pari di quanto si afferma da tempo in relazione al passaggio generazionale. Le famiglie (e le aziende) che riescono a “prosperare” (e non solo a sopravvivere, in base al concetto di resilienza alla base di questa ricerca) sono quelle che approcciano queste discontinuità preparandosi per tempo, cercando di mettere a fuoco gli elementi che potrebbero essere in grado di traghettare l’azienda oltre le difficoltà, generando effetti positivi sulla capacità di innovazione, sullo stimolo alle operazioni straordinarie di acquisizione e sulla attenzione agli investimenti sociali. Emerge dunque un aspetto chiave: le famiglie hanno la possibilità, e in un certo senso anche la responsabilità, di prepararsi per tempo. E nel corso delle interviste svolte nella ricerca, molti imprenditori hanno raccontato di come le famiglie si siano allenate – tutti insieme - ad affrontare gli imprevisti, anche attraverso esperienze semplici, come una vacanza volutamente non pianificata in ogni particolare.