

L'INTERVISTA CLAUDIO DEVECCHI. Professore di strategia e politica aziendale all'Università Cattolica e amministratore del Cerif

«CAPACI DI ADATTARSI A NUOVE CIRCOSTANZE»

MARIA G. DELLA VECCHIA

Sono diversi gli studi sulle imprese familiari che confermano la migliore capacità di risposta ad eventi avversi e i migliori risultati in termini ricavi, redditività, solidità e occupazione rispetto al resto delle imprese. Oggi viene presentato dall'Università Bocconi il nuovo rapporto della Fondazione Aidaf che analizza le performance di 8.589 imprese famigliari dal periodo pre-Covid ad oggi, mentre in Università Cattolica il Centro Ricerca sulle Imprese di Famiglia-Cerif sulla base di un campione individuato nella banca dati del Cerved e la collaborazione di numerose associazioni di categoria mette a fuoco, e a disposizione degli imprenditori, 40 elementi di criticità su macro aree «che ogni azienda familiare, in base al proprio stadio di sviluppo, prima o poi è destinata ad incontrare». Di un universo che in Italia conta quattro milioni di imprese parliamo con Claudio Devecchi, ordinario di strategia e politica aziendale in Università Cattolica e amministratore del Cerif.

Professore, qual è il primo fattore di forza delle imprese familiari?

È la tenacia nel voler andare avanti con una politica di investimenti che si adegua sempre alle nuove circostanze.

Danno migliori risultati le familiari managerializzate o quelle in cui oltre al controllo anche la gestione è in mano alla famiglia?

Dipende dalle dimensioni: nelle micro imprese familiari (1-10 mi-



Claudio Devecchi

lioni di fatturato, accettiamo questa misura convenzionale) non ci sono differenze. Dagli 11 in poi la differenza c'è e dalle nostre ricerche si vede chiaramente che assume la forma di una forbice che si apre sempre più. Al crescere delle dimensioni (quindi anche della complessità) la differenza si fa via via sempre più marcata tra chi managerializza e chi no.

Cosa frena le imprese familiari più forti nell'andare a raccogliere capitali in Borsa?

Due principali fattori opposti: primo, la cultura; secondo, il numero di passaggi generazionali avvenuti. Sulla cultura possiamo dire che chi è molto restio sono senz'altro i fondatori/eredi titolari che hanno creato a loro immagine e somiglianza l'azienda e

quindi concepiscono questa realtà come una loro creature da non abbandonare e da non dividere con nessuna altro. Hanno non di rado un'età avanzata, sino ad arrivare al fondatore ultra settantenne o più. Hanno poi adottato un modus operandi caratterizzato da forte e diffusa informalità, da una gestione tradizionalmente accentrata dove, ad esempio, le decisioni non sono scritte o formalizzate ma prevale una guida a braccio, a intuito, con lo stile "io decido e dico, tu esegui e riferisci". Nei casi più virtuosi, questo imprenditore familiare si consulta con i collaboratori senior ma poi decide sempre lui. Sui passaggi generazionali agisce il fattore tempo e la conseguente ridotta esperienza di condividere la gestione aziendale con altri. Mi

spiego: il fondatore solitamente non ha esperienze pregresse aziendali diverse ed esterne all'azienda di famiglia, non ha vissuto per periodi significativi all'estero o in altri Paesi se non come emigrato. Ora, andare in Borsa presuppone un mind set opposto: apertura e collegialità decisionale, formalizzazione di strumenti e pratiche manageriali abbastanza sofisticate, comunicazione chiara, sincera e continua, ottenere performance sempre eccellenti, svolgere azioni (ad esempio M&A, cioè fusioni e acquisizioni) che consentano al titolo quotato un attivismo finanziario gradito agli investitori istituzionali. Tutto ciò non appartiene alla cultura del nostro medio imprenditore di imprese familiari.

I Cda sono ancora troppo ancorati esclusivamente alle famiglie?

Dalle nostre indagini non risulta essere rilevante questo aspetto, cioè la presenza, talvolta ossessiva o alla moda, di consiglieri indipendenti. La loro presenza impone una serie di stili di gestione della governance aziendale che possono essere troppo impegnativi. A parità di risultati conseguiti abbiamo visto molte imprese familiari rinunciare a questa presenza surrogandola con l'ingaggio di consulenti strategici di livello e dotati, ad esempio, di visione e conoscenza di mercato internazionali. La loro presenza e il loro contributo sono quindi subordinati ai bisogni contingenti, ovvero si usano quando servono.

© RIPRODUZIONE RISERVATA