



CULTURA D'IMPRESA. Il gap da colmare tra aziende di capitale e aziende familiari

Competere con armi spuntate

Innovazione significa gestire con efficacia almeno due fattori: il talento e la propensione al rischio. Leve che spesso le Pmi italiane non sanno ancora usare

di **Andrea Bianchi**

Partendo dal presupposto che le imprese abbiano, come noi umani, cuore, cervello e fegato, abbiamo pensato, in questo clima di generale malessere, di tastarne un po' il polso, auscultarne il cuore e dare anche una palpatina a qualche fegato. Sul lettino abbiamo invitato a sdraiarsi aziende del comparto dell'Energia, del Farmaceutico, dell'Alimentare, dell'Industriale Meccanico, dei Servizi, del Lusso, dell'Informatica, del Turismo. Aziende di capitale, quotate e non, e aziende familiari, altrettanto quotate e non. Abbiamo preso in considerazione le imprese familiari per l'importanza che rivestono nel nostro tessuto economico, indagando quelle di capitale più che altro per avere un controllo e poter fare, quindi, un raffronto. Il tutto chiamando a consulto anche alcune Associazioni Confindustriali e alcuni esponenti del mondo universitario. Una visita non focalizzata sugli elementi esterni che caratterizzano l'attuale nostra economia come la congiuntura economica, l'accesso al credito, le sfide e le opportunità dei paesi emergenti, il cambio dell'euro favorevole o meno, e altre varie amenità. Una visita interna, da cui, pur tenendo conto del dna estremamente variegato dell'Impresa Italiana, emergesse una diagnosi con elementi trasversalmente validi e significativi.

Innovazione, il mantra di tutti

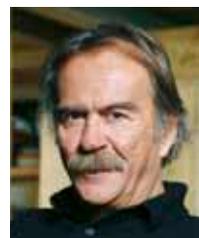
In un clima di incertezza che si protrae ormai da parecchi mesi dei tre driver - Compliance, Innovation ed Economy, quest'ultima nel senso della massimizzazione del profitto in parallelo con la riduzione dei costi - la parola d'ordine sembra essere Innovazione. Innovare è quasi un mantra. Ma questo ombrello, sotto il quale tutti si rifugiano, nasconde profonde differenze di interpretazione e di sensibilità

sul suo contenuto. Se le sfide sono nuove, e quindi differenti dalle vecchie, è ovvio che la priorità sia quella di essere capaci di leggerle, interpretarle e gestirle. Ma con quali risorse, umane e non umane, il management delle imprese familiari italiane le sta affrontando? Innovare il prodotto, la tecnologia per produrlo, l'organizzazione per distribuirlo, le persone per gestirlo? Quasi sempre la scelta è necessaria; l'innovazione totale varrebbe il ricostruire tutto da zero. È quindi necessaria una strategia precisa, che sia per lo meno prioritaria. A questo punto la differenza la fa ancora una volta il dna dell'azienda. Ma un denominatore comune comunque c'è, perché l'*Innovazione* presuppone la *Propensione al Rischio*, per gestire la quale, poi, ci vuole il *Talento*. E su questi due punti le macro categorie delle Aziende di Capitale e delle Aziende Familiari, indifferente se quotate o no, indipendentemente dal fatturato e dal numero di dipendenti, pur con una serie di distinguo, paiono avere in generale approcci diversi: ciò che è considerato secondario da uno dei due target di aziende è la bandiera dell'altro, e viceversa.

Il Talento nelle aziende di capitale

Il *Talento*, fattore rilevante per tutte le fasce di dipendenti, pur essendo quanto mai multiforme e di conseguenza differentemente interpretato, è certamente una sensibilità nelle aziende di Capitale, dove è prioritario *attrarre* e *sviluppare* i talenti, tanto che si parla spesso di guerra dei talenti e anche di *talent waste*, questo la dice lunga sul grado di attenzione e consapevolezza su questo elemento visto come prioritario per gestire al meglio le sfide dei mercati come la crescita profittevole (Pie: Penetrazione, Innovazione, Espansione), o specifiche opportunità come ad esempio quelle offerte dalle Smart Cities.

Se si lavora molto sulle competenze relative



Andrea Bianchi dopo l'iniziale carriera diplomatica, ha ricoperto ruoli manageriali in aziende nazionali e multinazionali sia in Italia che all'Estero. È docente della Business School del Sole24ore e autore del libro *Uomini che lavorano con le Donne* edito da il Sole24ore. andrebianchi@empowerment-enterprises.org www.empowerment-enterprises.org



È la storia della Keyline Spa, un'azienda facente capo alla famiglia Bianchi, che con il sottoscritto non ha nulla a che fare e quindi non è stata scelta certo per criteri parentali. Nasce nel 1770, a Cibiana, tra i monti del Cadore, con il lavoro del maestro di chiavi Matteo Bianchi e tramandata di padre in figlio, fino all'opera di Camillo Bianchi, pioniere-innovatore del sistema di duplicazione delle chiavi negli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale. La storia di questa famiglia imprenditoriale sembra avere nell'*innovazione* il suo *karma* o, se preferite, la sua stella cometa. Agli albori del secolo scorso, Prospero Bianchi è l'autore del primo vero catalogo di chiavi, che verrà stampato e diffuso in tutta Europa, segnando così il futuro della chiave e del suo impiego nel mondo moderno e contemporaneo. Un'evoluzione continua che parte dalla chiave artigianale, forgiata a mano, alle chiavi meccatroniche agli inizi degli anni Novanta, chiavi ad avanzato contentecore e quindi non è stata irrisolta. Oggi e Spa, un

all'orientamento al risultato e su quelle gestionali e manageriali, si lavora altrettanto sulle capacità interpersonali per incrementare ulteriormente l'attitudine a essere "cittadini del mondo", per valorizzare i potenziali che dimostrino capacità di leadership secondo una declinazione di aspetti razionali, come il pensiero sistemico, e aspetti relazionali come capacità di ascolto, advocacy e inquiry, nonché il possesso di valori e vision. Il tutto con il macro obiettivo di consentire all'Azienda di porsi nelle migliori condizioni per affrontare le sfide future.

Il Talento nelle aziende familiari

Per le Aziende Familiari, di qualsiasi tipo e fatte le debite eccezioni (ci sono splendide best practice), le priorità in tema di Talento sono opposte. L'assunto che, sia per le medio piccole come per le medio grandi, le posizioni

apicali siano a esclusivo appannaggio dei membri della struttura familiare fa sì che l'assunzione di talenti sia per lo più negletta dai datori di lavoro e non ricercata dai prestatori di lavoro. In certe aziende di respiro internazionale, le così dette *multinazionali tascabili*, esistono posizioni di responsabilità all'estero che comportano una ricerca e un'attenzione a trovare all'*esterno* il talento, ma sono casi minoritari. In genere, il talento si estrinseca nel rapporto fiduciario fra azienda e dipendente. *Tempo e Risultati* sono i drive per individuare il talento a cui affidarsi. Da qui ne consegue che l'impegno è più quello di far *emergere e fidelizzare* i talenti, che già fanno parte del capitale umano aziendale, senza investire più di tanto né sulla ricerca né sulla sua formazione e, quindi, sulla sua crescita. Tanto che, solo per citare un esempio, permane una forte resistenza a trovare persone che svolgano un lavoro,



sia commerciale che tecnico di medio-lungo periodo, all'estero. Se Donne, Giovani e Stranieri sono target in cui ricercare il talento per le società di capitale, Uomini e Senior sono i target preferiti nelle società familiari.

Il Talento dell'imprenditore consiste nella capacità e determinazione a non arretrare di un centimetro rispetto alle posizioni conquistate, ricapitalizzando e combattendo la concorrenza e le avversità del mercato sino alla fine. Questo è il contenuto valoriale del Talento degli imprenditori, che in quelli di prima generazione si esprime soprattutto nell'innovazione di hardware, quindi di prodotto, di materiali e di macchinari, mentre in quelli di seconda generazioni si esalta nel software, ovvero nelle logiche di sviluppo e di gestione. Il peso dei meccanismi organizzativi e di controllo è poi l'elemento che distingue la società familiare quotata da quella non quotata.

La differenza si vede nelle start up

L'aspetto positivo oggi più evidente relativamente al Talento è rappresentato da un fenomeno, ormai così consolidato da rappresentare un vero e proprio trend in cui il Talento esprime il meglio di sé: il fenomeno delle *Start Up*. Ed è una realtà particolarmente italiana, che non si limita al campo dell'innovazione tecnologica. Cogliendo l'opportunità offerte dai vari *talent garden*, incubatori e *fablab*, le nuove generazioni si avventurano – solo secondariamente spinti dalle difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro – nell'attività imprenditoriale, producendo una quantità e, non sempre ma spesso, una qualità di progetti innovativi, che richiamano l'interesse di sponsor, di investitori e di acquirenti. Magari non sarà questa splendida fioritura a far riapparire la primavera italiana, ma è certamente una bellissima speranza. Come altrettanto è l'espressione di quel secondo elemento, strettamente legato al Talento e al concetto di Innovazione, che è la *Propensione al Rischio* come fattore critico di sviluppo.

Come cambia il rapporto con il rischio

Per le società di capitale – partendo dalla conoscenza del loro posizionamento e facendo leva sui loro vantaggi competitivi con l'obiettivo di definire il modo migliore per conquistare nuove quote di mercato – fattori quali lo sviluppo di competenze nel marketing industriale e le competenze nei sistemi sono fondamentali. Le prime sostengono un



approccio operativo e sistematico alle diverse opportunità di mercato, le seconde sono necessarie in termini di gestione del rischio.

Al contrario, le società familiari, pur avendo le seconde generazioni una propensione al rischio per lo meno pari a quelle dei loro genitori, sono meno attrezzate sotto questo aspetto. Sembrano avere nella *gestione della complessità*, il loro tallone d'Achille, col risultato di rischiare di vanificare i risultati che un buon prodotto, un buon progetto, una buona strategia sembrava poter dare. Non è raro il caso di aziende, ad esempio, che dopo aver investito su un mercato estero, incontrano, per regole interne a quel mercato non indagate a sufficienza, serie difficoltà a riportare in Italia i proventi delle loro iniziative.

Il gap da colmare

Se da una parte, quindi, i fattori tangibili esterni di incertezza dei mercati accomunano le imprese familiari italiane alle grandi società di capitale, i fattori intangibili interni, come la gestione della *Propensione al Rischio* e l'attenzione al *Talento* (oltre, naturalmente, all'elemento intangibile dell'affettività nel family business) le dividono. Forse l'impegno a un cambiamento culturale volto a colmare tale gap potrebbe essere, per questo nostro patrimonio produttivo così unico e irrinunciabile, una ricetta da tener presente per una migliore salute delle imprese stesse e, di conseguenza, del paese. ■

Ringrazio in ordine sparso per la loro disponibilità e collaborazione ABB, Oracle, KeyLine, Lowendalmasai, Luxottica, HavasPr, PriceWaterhouseCoopers, Boehringer Ingelheim Italia, MIP Politecnico di Milano, Gruppo Cremonini, le Associazioni Confindustriali e i loro Associati, Gruppo Falck, Costa Crociere, Sd.