

Editoriale

Family business e mercati internazionali: è un lavoro per giovani

Le imprese famigliari hanno un'importanza chiave nell'economia italiana, dove oramai la gran parte, nata dallo sviluppo degli anni Sessanta, ha raggiunto la terza generazione. Se queste imprese costituiscono un'ossatura chiave del nostro sistema produttivo, il loro sviluppo e la loro crescita sui mercati internazionali rappresentano ora una necessità strategica più che una opportunità. D'altra parte, le imprese famigliari hanno caratteristiche specifiche che le distinguono da quelle che possiamo definire genericamente imprese manageriali. Come queste caratteristiche e peculiarità influenzano le decisioni di internazionalizzazione, quali limiti e quali vantaggi offrano è oggetto di riflessioni relativamente recenti negli studi di management, e coinvolgono in particolare gli studiosi dei paesi del sud Europa, dove le imprese famigliari hanno presenza e importanza maggiore.

Ma procediamo con ordine. Innanzitutto, come identificare un'impresa famigliare e quali sono i suoi confini? Vi sono numerose definizioni presenti in letteratura e suggerisco di tracciarne una restrittiva, per evitare di comprendere imprese che hanno proprietà famigliari, ma sono governate da strutture manageriali. In particolare, mi riferisco a quanto proposto da Westhead e altri¹ che individuano tre condizioni: *a*) più del 50% della proprietà posseduta da membri di una sola famiglia; *b*) la maggioranza dei ruoli di management ricoperta dai membri della famiglia; *c*) la gestione aziendale da parte della seconda generazione o di una successiva. A questo aggiungerei un ulteriore vincolo dimensionale, cioè *d*) la appartenenza alle categorie di Piccola e Media impresa; ma secondo una classificazione più ampia di quella dell'Unione europea, che è eccessivamente limitata considerando l'evoluzione dei mercati globali e dei diversi settori industriali; in particolare con un

¹ P. Westhead, C. Cowling, D.J. Storey e C. Howorth, *The Scale and Nature of Family Businesses*. In Flecher D.E. (ed.), *Understanding the Small Family Business*, Routledge, 2002.

limite massimo di dipendenti allargato a 1.000 e non a solo 250². Alla grande dimensione corrisponde infatti una diluizione del carattere familiare a favore di una cultura manageriale, ma a una troppo piccola dimensione è preclusa una significativa internazionalizzazione. Esiste poi una condizione meno misurabile, ma sempre da considerare, che riguarda la percezione dell'esistenza in azienda di un gruppo che riconosce una relazione emotiva di parentela³.

Il comportamento decisionale dell'impresa familiare dipende dunque dalla struttura proprietaria, ma più in profondità dalla storia culturale e dalle tradizioni dell'impresa, immersa nella cultura sociale in cui opera, e dalle caratteristiche e qualità delle risorse umane che la famiglia mette in campo. La razionalità delle decisioni è quindi formata in base alla cultura, alla struttura (numero di discendenti, parenti e affini coinvolti) e all'atteggiamento altruistico della famiglia verso i propri membri, che prevede un impegno e coinvolgimento molto alto e una comune responsabilità nella prosperità dell'impresa⁴. All'interno di questo ambiente occorre considerare l'importanza degli obiettivi non economici che riguardano il mantenimento di un livello accettabile di armonia familiare, la necessità di identificare ruoli di responsabilità per i membri della famiglia e la conservazione nel tempo del valore aziendale, per cui si riduce la propensione al rischio ed emerge un forte peso della tradizione.

Il quadro è completato da uno degli aspetti più critici del family business che riguarda la successione o, come meglio si può definire, il processo di successione/trasformazione e quali strade tale processo debba percorrere. Questa è una delle maggiori preoccupazioni dell'imprenditore, una delle principali cause di errori e problemi relazionali e traccia le ragioni del disegno organizzativo e delle strategie di sviluppo dell'impresa.

In breve, questo è il panorama interno in cui si formano le decisioni di internazionalizzazione delle imprese familiari. Il quadro esterno rappresentato dai diversi mercati internazionali concerne invece il significato di internazionalizzazione di un'impresa che va ben oltre le attività di esportazione e riguarda l'assunzione di una cultura cross-culturale da parte dell'organizzazione e del suo management, che riduca le distanze

² Classificazione adottata dal sistema di classificazione europea (max dip. 250), statunitense (max dip. 500 o 1500 secondo il settore) e cinese (max dip. 500 o 2000 secondo settore).

³ M. Ram e R. Hollyday, *Relative Merits: Family Culture and Kinship in Small Firm*. *Sociology*, 1993, vol. 27, n. 4.

⁴ A. Calabrò, M. Brogi, M. Torchia M., *What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses?* *Journal of Small Business Management*, 2016, 54(2), pp. 679-696.

tra il mercato domestico e gli altri mercati, accrescendo le capacità di adattamento locale e di innovazione.

Quando parliamo di family business non possiamo però dimenticare il valore «famiglia» nella cultura e nella società di riferimento. Cosa significa in Italia? Cosa comprende in Cina o in Giappone? Cosa nella cultura mediterranea? Quindi, se vogliamo immaginare le imprese familiari in un contesto internazionale, dobbiamo conoscere il valore della famiglia nelle diverse culture. L'internazionalizzazione, presenta allora due aspetti speculari che devono essere messi in relazione e su cui si devono trovare coerenze e integrazione: *a)* la cultura familiare nel paese d'origine; *b)* la cultura familiare nel paese di destinazione.

Le storie di impresa raccontano che quasi sempre i processi di internazionalizzazione nella prima generazione di imprenditori sono iniziati se non per caso (ad es. una richiesta autonoma da parte di un cliente estero) per lo meno in modo non pianificato, cercando opportunità di mercato in modo semplice (partecipazione a fiere o a missioni esplorative). A partire dalla seconda generazione invece l'impegno internazionale si accresce, si pianifica e diviene strategico. L'accesso a mercati esteri diventa parte del processo di innovazione e trasformazione del business, tipico della successione.

L'internazionalizzazione passa attraverso la fiducia nelle reti familiari. Ciò significa che il desiderio di mantenere l'armonia nel gruppo parentale e la sfiducia negli estranei hanno un impatto negativo sulla creazione della rete e sullo sviluppo delle risorse dedicate ai mercati esteri, il che limita la misura in cui l'azienda riesce a diventare internazionale al di là delle semplici attività di esportazione. Per passare dalla prima fase (esportazioni/mercati analoghi) alla seconda fase (joint venture/mercati diversi), potrebbe essere necessaria una minore enfasi sulla fiducia e sull'armonia della famiglia accompagnata da una maggiore enfasi sulla costruzione di reti e risorse esterne. Quello che avviene è però diverso.

L'analisi che abbiamo compiuto su dodici casi di imprese familiari, con diversa storia generazionale, dalla seconda alla quinta generazione, hanno evidenziato alcune caratteristiche comuni dello sviluppo sui mercati internazionali che possono essere riassunte in tre elementi principali: *a)* internazionalizzazione come processo di formazione imprenditoriale per le nuove generazioni; *b)* internazionalizzazione come area di legittimazione e di innovazione da parte della nuova generazione⁵; *c)* ri-

⁵ I. Lansberg, *Succeeding Generations*. Harvard Business School Press, 1999.

cerca di strategie di internazionalizzazione low-cost da parte della generazione di governo dell'impresa.

Questi comportamenti si comprendono considerando la avversione al rischio tipica di queste imprese. Da un lato si mette alla prova la capacità manageriale delle generazioni entranti in situazioni più «sicure», mercati nuovi, una sorta di zero-base marketing, dove anche errori e ingenuità dei giovani gestori non causerebbero danni significativi; dall'altro non si impegnano risorse umane, finanziarie e tecniche considerate decisive, che possono essere mantenute sui mercati chiave tradizionali. Inoltre, si offre l'opportunità di maggiore libertà di azione e di pensiero alle giovani generazioni, altrimenti spesso costrette al mantenimento della tradizione imprenditoriale o a un aperto conflitto con la generazione precedente sulle decisioni strategiche dell'impresa. A questo si accompagna la positività, in termini generali, di affidare i mercati internazionali a persone giovani con maggiore capacità di adattamento e innovazione, spesso con una educazione superiore e con esperienze all'estero maturate nel periodo di studio.

Può esistere inoltre un elemento di vantaggio ulteriore nella cultura familiare del paese di destinazione e nei valori e simboli che ne fanno parte. Negli anni ho avuto la possibilità di intervistare in Cina membri giovani di imprese familiari italiane e una delle ragioni di successo su quel mercato, citate con frequenza, risultava essere la presenza in loco con responsabilità di governo di un membro della famiglia proprietaria. Ciò perché la Cina è un paese a forte cultura familiare e quella presenza dava il segnale a clienti, fornitori e partner dell'importanza che il mercato cinese rappresentava per l'azienda italiana. La presenza di un membro della famiglia era interpretata come un forte segnale di valore e di impegno di lungo periodo, cancellando la percezione di opportunismo o di tentativo estemporaneo.

Riassumendo, i vantaggi che incontra l'internazionalizzazione del family business sono i seguenti: *a*) resilienza e forte impegno da parte dei giovani membri a cui si affida l'obiettivo di sviluppo di un nuovo mercato internazionale, che vogliono dimostrarsi all'altezza delle generazioni precedenti; *b*) coinvolgimento e supporto da parte della famiglia nella formazione della nuova generazione; *c*) orientamento di medio-lungo termine; *d*) comportamento di fedeltà all'impresa e riduzione della necessità di controllo remoto. Di contro, gli svantaggi sono così identificabili: *a*) spinta della casa madre alla riduzione del rischio imprenditoriale; *b*) limiti nella sola cerchia familiare di disponibilità di risorse umane adeguate; *c*) pressione verso i comportamenti tradizionali consolidati e relativo timore dell'innovazione; *d*) ricerca insistente di soluzioni a basso costo. Per quanto riguarda quest'ultimo punto si pensi

a come certi mercati per caratteristiche e dimensione, ad esempio Usa, Cina, India, non consentano soluzioni low-cost, che spesso si trasformano in insuccessi e sprechi, seppur limitati, di risorse.

In conclusione, l'internazionalizzazione per le imprese familiari è soprattutto un compito delle generazioni entranti, come parte chiave della formazione al loro ruolo futuro in azienda. Ciò in genere comporta tempi più lunghi ma un consolidamento maggiore. È il frutto combinato di una pianificazione di marketing e di quella di successione per la governance futura, rappresenta sovente una palestra imprenditoriale per la generazione entrante e un laboratorio di innovazione. È un lavoro per giovani.

Tiziano Vescovi

Università Ca' Foscari Venezia

