

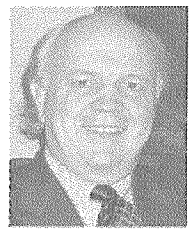


PUNTI DI VISTA

# BASTA BONSAI, L'IMPRESA FAMILIARE HA BISOGNO DI VITAMINE

AUGUSTO CICOGNA\*

La storia dell'imprenditoria italiana non è altro che la storia dell'impresa di famiglia e delle sue grandi dinastie: dal Rinascimento ai giorni nostri, sono loro a rappresentare oltre il 90% delle realtà produttive italiane, contribuendo in misura determinante ad affermare il made in Italy come sinonimo di qualità ed eleganza. Una fama che oggi deve essere ripensata in una logica di mercato



Augusto Cicogna

completamente nuova che si caratterizza per un'estrema segmentazione e un livello di specializzazione e competitività assai elevato. Il Cerif, Centro di ricerca sulle imprese di famiglia dell'Università Cattolica di Milano ha appena concluso una ricognizione su un campione di oltre 3mila imprese di famiglia: piccole imprese da 1 a 50 milioni di euro di fatturato, medie imprese da 50 a 100 milioni di euro e grandi imprese oltre 100 milioni di euro di fatturato. I risultati indicano che il 50% del-

le imprese familiari italiane scompare alla seconda generazione e solo il 15% supera la terza: calcolando che, nel panorama imprenditoriale nostrano, il 92% delle imprese sono familiari, è evidente uno stato di disagio che rischia mettere in forse proprio il made in Italy. Come evitare che ciò accada? Risolvendo con urgenza alcuni problemi decisivi se le aziende vogliono garantirsi una sopravvivenza di lungo periodo. Tra questi la capacità di attrarre nell'organizzazione persone di valore, un nuovo modo di formare il personale, il rinnovamento del modello di business, la crescita dimensionale, l'apertura del capitale e il rischio «sistemico». Fondamentale, prima di tutto è il superamento delle criticità culturali: il 98% delle imprese familiari ha meno di 20 dipendenti e si identifica fortemente con il nome del fondatore. Visto che il 53% delle aziende ha al vertice imprenditori con più di 60 anni è ovvio come il processo evolutivo debba transitare attraverso il passaggio generazionale e l'inseri-

mento di manager esterni. La seconda criticità cui mettere mano è quella dimensionale: rimanere piccoli non è un disonore e, in alcuni casi, potrebbe costituire un vantaggio competitivo. Ma essere «bonsai», nel senso di pregiudicare a priori lo sviluppo, significa rifiutare le opportunità di crescita e la concreta possibilità di rimodellare il proprio modo di fare business. Ancora: pensare allo sviluppo anche attraverso l'opera di manager qualificati, impone in molti casi l'apertura di capitali a terzi costringendo l'impresa a dotarsi di una governance strutturata e di un sistema di controllo più efficace. La finanza non va più considerata come strumento di supporto, ma come elemento strategico: lo stesso dicasi per l'information technology che serve a migliorare il controllo dei processi. Non è semplice superare questo empasse ma, ancora più difficile, è farlo mantenendo sempre vivo il modello familiare e al contempo conservando inalterato il concetto di made in Italy.

\*Segretario generale Cerif  
Centro di ricerca sulle imprese di famiglia