

Competitività Le family company rappresentano un inesauribile serbatoio di saperi e know how industriale ma per reggere

Famiglia spa, cresce chi sa sposare

È la formula che può essere l'antidoto al declino dell'industria italiana. A patto di mettere da parte

DI ISIDORO TROVATO

Hanno il problema del passaggio generazionale, quello dell'attrazione dei talenti, la pressione fiscale e l'accesso al credito. Eppure se le aziende familiari restano la «tribù» più numerosa tra le diverse tipologie di imprese italiane, qualche aspetto positivo lo avranno.

In realtà ne hanno più di uno perché è proprio in quel miscuglio di genialità, tenacia e coraggio imprenditoriale che nascono alcune tra le storie più straordinarie del nostro panorama imprenditoriale. «In effetti le aziende familiari offrono diversi vantaggi che vengono spesso sottovalutati — spiega Guido Corbetta, docente di Strategia delle aziende familiari presso l'Università Bocconi di Milano — innanzitutto danno all'imprenditore il vantaggio di non ritrovarsi mai da solo, né dal

punto di vista economico né da quello morale: ci sarà sempre un'intera famiglia pronta a scommettersi fino all'ultima energia pur di salvare il patrimonio aziendale. Altro aspetto positivo è che le imprese familiari, nel tempo, diventano un inesauribile serbatoio di conoscenze profonde ed ereditarie. Il che garantisce la sopravvivenza di tradizioni antichissime e un *know how* irrinunciabile».

Eppure la «famiglia spa» è spesso indicata come uno dei mali dell'economia italiana, sempre molto frammentata e poco incline alla creazione di grossi gruppi industriali. «Ma il vero problema è lo scarso

numero di aziende grandi non l'alto numero di imprese familiari — continua Corbetta — . A ben guardare, in tutti i paesi industrializzati le Pmi sono a gestione familiare casomai l'anomalia italiana è che anche le grandi realtà industriali sono gestite da famiglie. Ma il problema più importante è il nepotismo delle family company: quelle che sono in grado di applicare un sistema meritocratico anche all'interno dei propri legami parentali sopravvivono, gli altri sono destinati a soccombere, vittime del proprio nepotismo».

E poi c'è il problema della managerialità: restano ancora poche le aziende a conduzione familiare che scelgono di affidarsi a manager o consulenti esterni. La **Framesi** è un'azienda familiare che da oltre mezzo secolo si dedica alla bellezza dei capelli con prodotti specifici destinati al mercato professionale. «Per

mee mia sorella che siamo subentrati a nostro padre — racconta Fabio **Franchina** — il passaggio generazionale è stato naturale: sin dalla nascita abbiamo respirato l'aria dell'azienda fondata da nostro padre.

Però quando l'impresa è cresciuta fino a confrontarsi col mercato internazionale, non si poteva più rimanere nell'ambito familiare: bisognava investire e ristrutturarsi. Per farlo bisogna anche saper delegare e la delega nelle Pmi familiari non è mai semplice: temi che i manager esterni non siano abbastanza fidelizzati o che possano abbandonarti per passare alla concorrenza. Però quando costruisci un team affidabile hai già fatto la fortuna della tua impresa». E infatti Framesi oggi conta su un fatturato 2006 di 85 milioni di euro su 100 dipendenti e su un impatto di fascia alta soprattutto nel mercato Usa e anglosassone.

«Il tutto imbarcandosi anche in sfide coraggiose — aggiunge Franchina — come quella che ci vide creare il concetto di "prêt-à-porter capelli" davanti al quale in molti storcivano il naso. Invece le acconciature negli anni sono diventate fenomeno di moda come l'abbigliamento e gli accessori» Al punto che oggi Framesi vanta delle esclusive: è loro il nero dei capelli di Michael Jackson, il biondo di Hillary Clinton e il rosso di Elton John.

Il coraggio per raccogliere una sfida imprenditoriale non è mancato neanche all'ul-

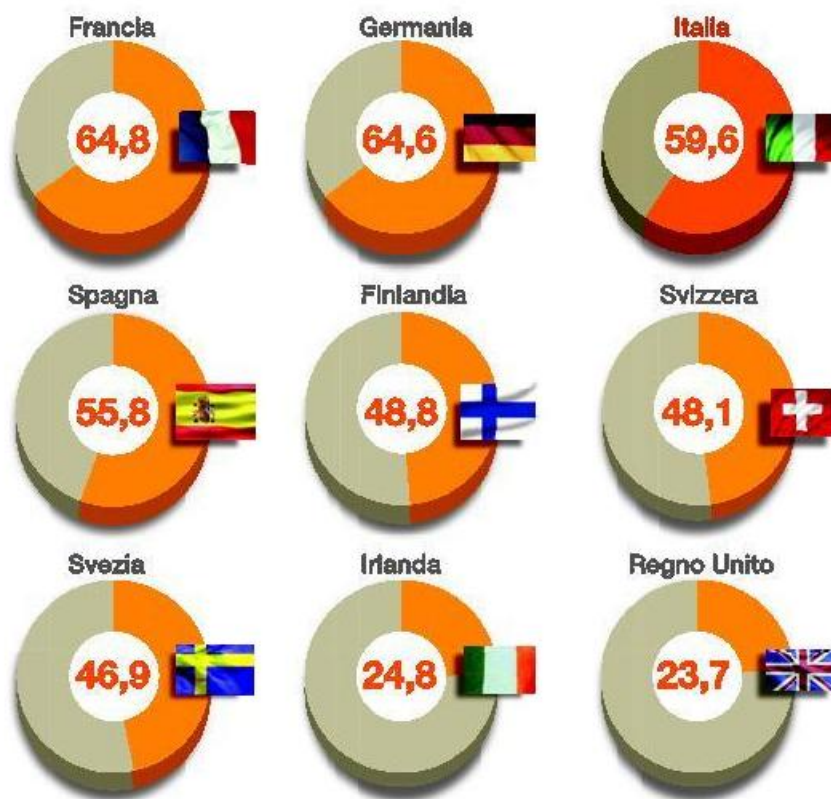


tima generazione della famiglia **Giannini**: i giovani rampolli non si sono accontentati di raccogliere l'eredità di un maglificio che da più di 40 anni a Capannori, Massa Macinaia (in provincia di Lucca) porta il marchio «Martina». Dal 2005 infatti i Giannini hanno firmato un contratto di licenza con Daimler Chry-

sler per la concessione del marchio **Jeep** per abbigliamento e accessori uomo. «Sicuramente il coraggio imprenditoriale è favorito quando sai di avere alle spalle una famiglia e un'azienda solida — sostiene Monica Giannini, erede dell'azienda familiare —. Si tratta di uno dei maggiori vantaggi dell'appartenere a una family company: utilizzi esperienze, competenze e reti di contatti di chi ti ha preceduto e innesti la tua voglia di fare e un pizzico d'innovazione in più. Nel nostro caso, ad esempio, è stato fondamentale avere alle spalle il maglificio Martina per poter raggiungere fornitori e rete vendite a cui proporre il total look di Jeep. Altrettanto vero è che con l'ingresso mio e dei miei fratelli in azienda abbiamo portato idee ed entusiasmo nuovi in una struttura già collaudata. Il risultato finale? Dal '96 al 2000 il nostro fatturato è passato da 3 a 40 miliardi (delle vecchie lire)».

A confronto

Il peso delle famiglie nella proprietà delle imprese quotate



Fonte: Faolo e Lang, Journal of Financial Economics

Pparrà

il confronto col mercato internazionale servono competenze e professionalità. Il modello di Framesi e Jeep

tradizione e talento dei manager

il nepotismo aumentando gli investimenti in innovazione e ricerca tecnologica

Il timore è che i professionisti esterni non siano abbastanza fidelizzati o che passino alla concorrenza

61 anni

L'età media degli imprenditori

80%

delle aziende italiane è familiare

41%

Le chiusure per problemi di successione

I pericoli

I dieci maggiori problemi delle Pmi familiari



Fonte: Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia

Ppara