

# IMPRESA DI FAMIGLIA E FAMILY BUSINESS

Raccogliere in un unico volume le definizioni, le citazioni e gli aforismi sull'impresa di famiglia costituirebbe un'opera tanto impegnativa, quanto scarsamente fruttuosa. Molto spesso l'immediatezza e la semplicità risultano più efficaci di una trattazione articolata e complessa

La riflessione telegrafica di Gianni Agnelli, riportata nella pagina a fianco, individua correttamente il tema centrale dell'impresa di famiglia: la continuità. Secondo dati attendibili e condivisi, meno di un'impresa su sei raggiunge la terza generazione. Non si tratta di un primato italiano, è una dinamica comune all'intero sistema economico occidentale. Ma è un dato che, nel nostro Paese, assume peso e valenza di gran lunga più significativi, come proverò a dimostrare.

## COSA SI INTENDE PER FAMILY BUSINESS

Solitamente si fa ricorso all'espressione family business per indicare l'articolato sistema di relazioni tra famiglia, impresa e patrimonio dell'imprenditore, schematizzato nella Figura 1 come un meccanismo ad ingranaggi, a sottolineare la necessità che sia dinamico e sincronizzato. Il venir meno di una delle due condizioni ne causerebbe il blocco o la rottura. È interessante notare come ciascuno dei tre ingranaggi abbia subito una profonda trasformazione nel tempo. Proviamo ad affrontarne uno alla volta.

## LA FAMIGLIA

A costo di essere banali, la famiglia non è più quella di una volta. Alcuni dati, aggiornati a dicembre 2011, consentono di fugare ogni dubbio in proposito. In Italia, negli ultimi trenta anni: i

FIG. 1

Il family business rappresenta l'ambito di applicazione dell'economia che studia le correlazioni e le interconnessioni tra:



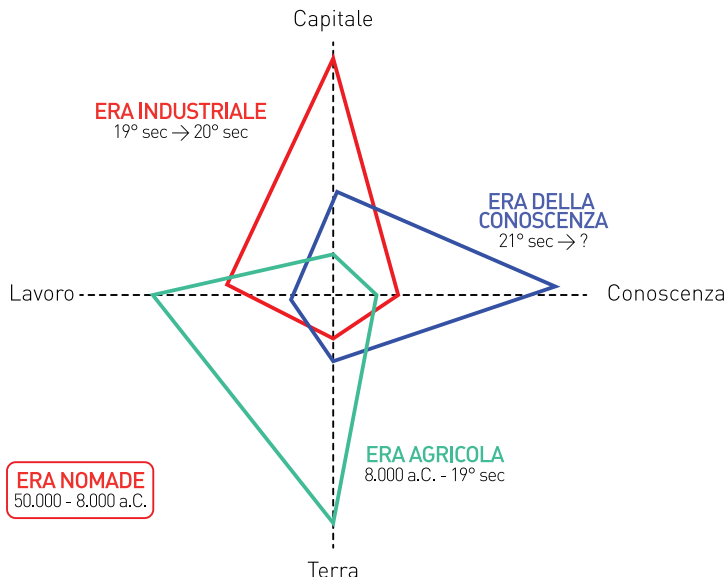
matrimoni sono calati del 35 per cento, le separazioni sono aumentate del 300 per cento, i divorzi del 75 per cento, le seconde nozze del 350 per cento, i matrimoni con coniuge straniero del 105 per cento, le nascite fuori matrimonio del 250 per cento, le coppie di fatto del 300 per cento. Inoltre si registra la presenza di un figlio minore nel 71 per cento delle separazioni e nel 62 per cento dei divorzi. Da ultimo, un dato che sfugge ai più: si pronunciano 352 sentenze al giorno per cause familiari, ovvero una ogni 4 minuti. La famiglia è cambiata!

## L'IMPRESA

Sappiamo tutti che il modo di fare impresa, di competere, di creare valore e realizzare utili evolve come un fiume in piena; non è possibile bagnarsi due volte nella stessa acqua, come ci insegna da 2.500 anni il buon vecchio Eraclito. Non è pensabile che un'idea di business, un modello industriale, una struttura organizzativa, un approccio di mercato, un sistema di controllo possano rimanere inalterati in un contesto in continuo ed impetuoso cambiamento. Una volta partecipai a una conferenza di Luca di Montezemolo, ci raccontò che il motto della Ferrari era: "Se funziona è da rifare". Scoprii poi una citazione di Anthony Stafford Beer: "absolutum, obsoletum". Tutto ciò che riteniamo assoluto, istituzionalizzato, codificato, normalizzato, è già obsoleto. In ogni innovazione alberga il germe dell'obso-

**FIG.2**

Le modalità di consolidamento del patrimonio sono profondamente cambiate



*(Liberamente tratto da: R.M. Gorey, F.R. Dorat, Managing on the knowledge Era, Harper and Row, New York, 1986 - Fonte: Master 24 - Gestione e strategia d'impresa - III PMI - La Gestione dell'impresa familiare e il passaggio generazionale - Il Sole 24 ore - La Repubblica)*

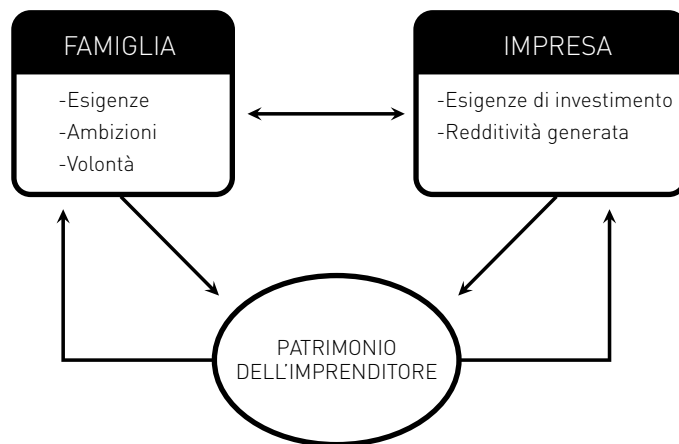
lescenza: perché non faccia danni occorre non dargli tempo di propagarsi, ovvero innovare continuamente. L'impresa va ripensata, ridisegnata, ristrutturata senza soluzione di continuità, non stancandosi mai di ricombinarne gli elementi. Come in un caleidoscopio, le immagini e le forme diventano sempre più diverse, magiche, efficaci e stimolanti, a patto di continuare a muoverlo.

**IL PATRIMONIO DELL'IMPRENDITORE**

Anche le modalità di consolidamento e di accumulo del patrimonio hanno subito una costante evoluzione nel tempo: dall'era agricola protrattasi per circa 10.000 anni, all'era industriale durata meno di duecento anni, a quella della conoscenza che stiamo vivendo da qualche decina di anni. Come viene schematizzato nella Figura 2, il ruolo degli elementi Terra, Lavoro, Capitale e Conoscenza cambia profondamente. Ha buon gioco Drucker nel sostenere che "la nascita della società post industriale è caratterizzata da un patrimonio fondato sul sapere delle persone: il valore di mercato dell'impresa è sempre più legato al patrimonio intangibile". In ogni caso, l'esperienza dimostra che spesso è proprio il patrimonio che l'imprenditore è riuscito ad accumulare a consentire la conciliazione di possibili contrapposizioni tra le logiche familiari e quelle aziendali (Figura 3). La continuità stessa del capitalismo familiare è indissolu-

**FIG.3**

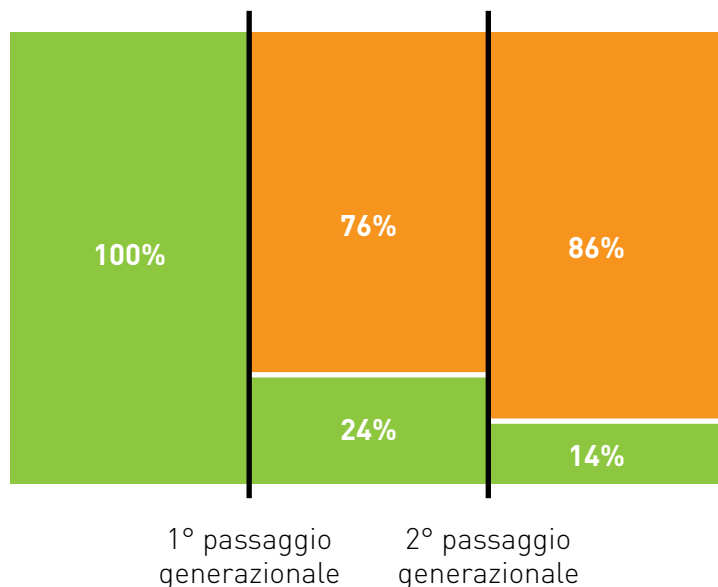
Il patrimonio consente di conciliare le possibili contrapposizioni tra logiche familiari e logiche aziendali



La continuità dal capitalismo familiare è indissolubilmente legata al grado di equilibrio fra i tre elementi

**FIG.4**

Sopravvivenza delle imprese italiane al passaggio generazionale (Fonte: Prof. Giovanni Fioroni su: L'imprenditore, Settembre 2007)



bilmente legata al grado di equilibrio tra i tre elementi: famiglia, impresa, patrimonio dell'imprenditore.

### DINAMICHE DI SOPRAVVIVENZA DELL'IMPRESA DI FAMIGLIA E CRITICITÀ DEI FENOMENI

La dinamica di sopravvivenza delle imprese familiari italiane, riportata nella Figura 4, è del tutto paragonabile a quella di altre economie occidentali. A titolo di curiosità, un famoso presidente di Confindustria, Luigi Lucchini, sosteneva che "il scieur Carlo si inventa l'impresa, il dottor Carlo la sistema e il conte Carlo se la mangia". Gli americani più icasticamente recitano "rags to rags in three generations" (dagli stracci agli stracci in tre generazioni) ... il risultato è lo stesso: solo poche imprese sopravvivono alla selezione darwiniana. Ciò che rende particolarmente critica questa dinamica nel nostro Paese non è la numerosità delle imprese di famiglia, la cui incidenza percentuale non è la più alta in assoluto, ma è il peso che esse hanno sul Pil e sull'occupazione, come viene riportato nella Figura 5.

### IL GOVERNO DEI PROCESSI DI EVOLUZIONE

Perciò diventa ineludibile governare i processi di crescita dell'impresa, le cui fasi salienti sono caratterizzate da criticità, punti di forza, tipologie organizzative e modalità di controllo profondamente differenti, come viene schematizzato nella Figura 6. Ma, forse, è il caso di riprendere questo tema nel prossimo intervento.

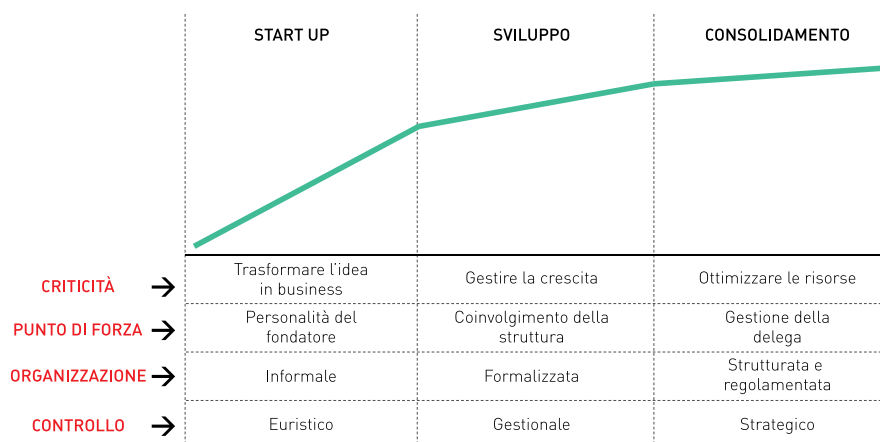
**FIG.5**  
IL PESO DELL'IMPRESA DI FAMIGLIA NEL MONDO (valori %)

	Peso	Contributo al PIL	Forza lavoro
<b>Italia</b>	90%	80%	75%
<b>Germania</b>	60%	66%	71%
<b>Regno Unito</b>	70%	65%	60%
<b>USA</b>	96%	40%	50%
<b>Australia</b>	80%	50%	45%
<b>Francia</b>	60%	60%	43%

Fonte: "La Gestione dell'impresa familiare e il passaggio generazionale" (Il Sole 24 ore - La Repubblica)

**“Le imprese nascono tutte con le famiglie. Si tratta, poi, di vedere quanto durano” - Gianni Agnelli**

**FIG.6**  
LE FASI DI CRESCITA DI UN IMPRESA



Sergio Cimino  
Consulente di family business RCE Consulting - SIDA  
Docente di Strategia e di Organizzazione presso gli Atenei di Perugia e Siena