*Presentazione*

# Radici storiche e profonde evoluzioni

*di Elena Zambon, presidente AIdAF*

Quando siamo piccoli, il futuro possiamo solo immaginarlo.
Tutto appare possibile ma, al contempo, non facilmente raggiungibile. Le dimensioni di questo «futuro» hanno i confini della propria casa, della scuola e degli amici, dei figli di amici dei nostri genitori. Poi si cresce e quello che ci sembrava irraggiungibile viene presto superato, a favore di altri obiettivi, di più ambiziosi traguardi e di confini che vanno via via allargandosi al mondo.
Ciò che rimane e che guida è il modello educativo ricevuto, principi morali e valori che i nostri genitori e i nostri familiari ci hanno trasmesso, attraverso i loro scritti e il loro esempio, sia in famiglia che nel modo di operare nell'impresa.
Le lettere contenute in questa raccolta parlano principalmente di questo: di rettitudine e di valori, di spirito imprenditoriale e di competenze manageriali, dello stile e dei tratti caratteristici di ogni famiglia.
Il capitalismo familiare italiano ha un peso rilevante sul PIL. È una realtà molto più vivace e vitale di quanto non venga percepito, reagisce bene alle crisi, sopravvive alle intemperie; non ha le dimensioni economiche di altre nazioni, ma in compenso ha una grande capacità di reagire, di fare di più e meglio.
Ci stiamo dotando di un sistema manageriale moderno, anche grazie a scuole di management e cattedre universitarie – come quella che AIdAF ha contribuito a creare presso l'Università Bocconi più di dieci anni fa –, che aiutano i giovani a formarsi e a svolgere il ruolo di imprenditore in modo diverso rispetto al passato, più strutturato e dotato di competenze forti, quindi più partecipativo, nel controllo e nella gestione dell'impresa di famiglia. Ma rimane spesso il tratto caratteristico degli imprenditori senza tempo: il coraggio, la tenacia e la forte dedizione al lavoro per superare le difficoltà, interne ed esterne all'impresa.
Questi sono i valori che le imprese familiari si tramandano e con cui si rafforzano, e dai quali è nata nel 1997 per volontà di imprenditori familiari illuminati l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

AIdAF ha nella sua missione l'impegno a contribuire a una crescita sana e solida delle imprese familiari fondate su valori imprenditoriali etici, anche attraverso il prendersi cura della crescita personale e professionale delle nuove generazioni. Come imprenditori abbiamo la forza dell'immaginazione, la capacità di portare avanti una visione, un sogno e tenacemente perseguirlo. Come persone abbiamo il dovere di creare le condizioni economiche e sociali per un futuro migliore, dove venga posta la giusta attenzione al lato umano del lavoro.
AIdAF è molto orgogliosa di rappresentare questo gruppo di imprenditori. L'opera di approfondimento culturale, di riflessione e di condivisione delle migliori pratiche che AIdAF promuove presso i propri associati ha l'obiettivo di dare consapevolezza all'imprenditore dell'importanza del proprio ruolo, talvolta di riconoscere i propri i limiti e di guardare con ottimismo alle prospettive di crescita cogliendo le opportunità che l'innovazione crea per realizzare un forte sviluppo internazionale.
È stato scritto molto sul tema della successione all'interno delle imprese familiari, sugli errori da evitare e sui passi migliori da intraprendere. Si è cercato di individuare, con alterne fortune, regole e precetti che potessero essere applicati in maniera indistinta a tutte le imprese familiari, talvolta senza comprendere come esse stesse siano un soggetto economico e sociale di non semplice classificazione e di impossibile omologazione.
Il grande merito di questo libro, cui AIdAF ha dato forte impulso e immediato supporto, è quello di raccogliere direttamente le esperienze e le riflessioni delle generazioni di famiglie imprenditoriali italiane che si trovano ora alla guida dell'impresa di famiglia, vita vissuta, episodi ricchi di umanità come impronte indelebili che hanno reso uniche le storie di ciascuno di noi.
In un contesto economico e sociale in profonda evoluzione, in cui le nuove tecnologie informatiche stanno intervenendo attraverso un'accelerazione esponenziale di tutti i processi interni ed esterni all'azienda, le sfide da affrontare sono innumerevoli e senza precedenti. Al contempo, il rischio da evitare è di farsi sommergere da tali innovazioni e cambiamenti e allontanarsi dello spirito e dai valori fondanti l'impresa familiare, che non devono essere abbandonati ma semmai rinnovati e adeguati al proprio tempo per parlare un linguaggio contemporaneo.
Le lettere che disegnano questo quadro dell'imprenditoria familiare possono contribuire a fornire non solo uno spaccato storico dell'economia italiana, ma anche indicazioni e suggerimenti utili per tutte le nuove generazioni che si stanno affacciando al futuro.
Se siamo diventati ciò che siamo è soprattutto grazie a voi cari genitori, ai vostri sacrifici e al vostro esempio.
Grazie da tutti noi, come figli e oggi come genitori.

*Introduzione*

# Un'anomalia da cui imparare

*di Gianfilippo Cuneo*

L'idea di chiedere a una ventina di figli di imprenditori di scrivere una lettera, in qualche caso immaginaria, al padre o comunque a chi aveva gestito l'azienda di famiglia in passato, è venuta a Dario Voltattorni, direttore dell'Associazione Italiana delle Aziende Familiari; inizialmente si era pensato di chiederlo ai figli degli imprenditori che avevano partecipato nel 1999 al libro[1] in cui avevo raccolto le lettere di imprenditori ai figli, ma poiché pochi di loro sono oggi in posizioni di responsabilità si è deciso di allargare la platea degli autori.
Queste lettere non sono solo un saluto affettuoso dei figli a padri, madri, zii o nonni che hanno creato o sviluppato l'azienda e hanno reso possibile ai figli di gestire oggi delle importanti realtà industriali; contengono infatti anche riflessioni sia sul tema, sempre difficile, di come realizzare in modo efficace la transizione nella gestione dell'azienda o del patrimonio familiare, sia su strategie e azioni per garantire il futuro dell'azienda. Su altri due argomenti sempre spinosi, quali i patti di famiglia e l'inserimento di manager, ho chiesto un contributo a due consulenti esperti.
Le 25 lettere di altrettanti figli di imprenditori raccolte in questo libro non sono però un campione significativo dell'universo delle aziende familiari. Secondo i dati Cerved ci sono in Italia 65.000 aziende con un fatturato compreso fra 5 e 250 milioni di euro, che sono in larga maggioranza aziende familiari; ovviamente, rispetto a tali limiti, ci sono anche aziende familiari di dimensione superiore (poche) e inferiore (tante). Nel campione Cerved, però, ben 20.000 di tali aziende non sono investment grade, cioè hanno notevoli difficoltà di bilancio; comunque in media tutte le aziende del campione di riferimento non crescono,

---

[1] Il libro aveva il titolo *Lettere al futuro: il passaggio dell'azienda da una generazione all'altra. Le testimonianze di 33 imprenditori di successo* (Baldini & Castoldi, 1999).

anzi! Inoltre, ogni anno, in Italia, vengono liquidate o falliscono oltre 100.000 imprese di tutte le dimensioni.
Un campione che fosse veramente rappresentativo delle aziende familiari italiane descriverebbe quindi una realtà con molte criticità, ed è noto che le ricette per irrobustire il settore delle piccole e medie aziende italiane prevedono delle aggregazioni, per avvicinarsi alle dimensioni critiche o a quelle dei concorrenti, e l'inserimento di investitori finanziari per acquisire i capitali necessari per crescere. I nostri autori, invece, costituiscono un gruppo fortunato ma minoritario di aziende ben gestite, che sono sopravvissute a periodi di crisi, che oggi crescono, investono e guardano al futuro senza ansia, e che in genere non sentono la necessità di aggregarsi o aprire il capitale. In un paese in declino strutturale come l'Italia il nostro insieme di aziende rappresenta un'anomalia, ma tutti abbiamo da imparare da queste imprese se vogliamo che l'anomalia si allarghi.
Molti figli di imprenditori contattati per questo progetto hanno declinato l'invito; alcuni temevano di urtare le suscettibilità di genitori ancora attivi, altri non se la sentivano di pubblicare sentimenti ed emozioni, altri infine si attengono a politiche di estrema riservatezza. In un paio di casi, invece, non mi sono sentito io di pubblicare delle lettere risultate non coerenti con il tema assegnato che era: ricordare un periodo lontano nel tempo in cui l'attuale responsabile della gestione dell'azienda familiare faceva «gavetta», in azienda o fuori, osservava gli esempi di padri, madri o zii, decodificava le regole di gestione, e si imbibiva della cultura aziendale; successivamente confrontare il passato con il momento attuale pensando contemporaneamente al futuro.
Certamente nei decenni che sono passati e nei decenni che ci attendono i cambiamenti sono e saranno estremamente importanti, e ogni azienda ha problemi e opportunità diversi; tutte hanno visto e vedranno sempre più trasformazioni nei mercati di riferimento (globalizzazione), nei concorrenti, nelle tecnologie, nelle modalità gestionali, e via dicendo. Continuare ad affrontare con successo queste trasformazioni implica la necessità di cambiare sempre, pur rimanendo fedeli agli elementi essenziali dell'impostazione aziendale, ricevuta dai fondatori, che potremmo chiamare cultura di base. Le lettere quindi, con lo sguardo al passato e al futuro, abbracciano un arco temporale di tanti anni caratterizzati da profondi cambiamenti.
Le lettere non sono classificabili, ognuna rappresenta una storia e una realtà singolare. Tutte hanno però alcuni tratti in comune.

- *Emozione:* essere chiamati a scrivere una lettera pubblica molto personale, magari a una persona cara e importante che non c'è più, è un

fatto inusuale e stimola un complesso di sentimenti, ricordi e rimpianti che si leggono in filigrana in ognuna delle lettere di questo libro.

- *Affetto*: chi ha preceduto l'autore di ciascuna lettera alla guida dell'azienda è o era un genitore, uno zio o un nonno ed è inevitabile che nel ricordarlo traspaia un profondo affetto, anche quando nel racconto ci sono riferimenti a scontri o dissidi.
- *Riconoscenza*: se non c'era il papà o il nonno a creare l'azienda oggi nessuna lettera di questo libro avrebbe potuto essere scritta. Anche se in qualche caso il papà ha lasciato in eredità un'azienda con problemi, e il merito del risanamento va al figlio/a, comunque c'è sempre una riconoscenza per l'opportunità ricevuta in dono. Qui la riconoscenza è vera e non, come dice un bravissimo manager che conosco, «un sentimento che corrisponde all'attesa di benefici futuri, mai passati!».
- *Sincerità*: non mi aspettavo che ci fossero molti riferimenti a contrasti, litigi e veri e propri scontri; eppure qui se ne parla, forse perché tali situazioni sono lontane negli anni e lenite dal tempo.
- *Delicatezza*: è naturale che quando una lettera è scritta a una persona ancora attiva in azienda o a livello di azionista non sia possibile enfatizzarne gli errori, i ritardi nel prendere decisioni importanti o la differenza di opinioni con lo scrivente.
- *Sacrificio*: fare l'imprenditore non è facile e richiede perseveranza, dedizione e sacrificio personale. È naturale quindi che nelle lettere si faccia frequentemente riferimento a lunghe ore di lavoro, viaggi faticosi, rinuncia a una vita facile; conseguentemente è naturale che ci sia un innamoramento della propria azienda, vista come il risultato di tale sacrificio, ancorché ereditata.
- *Orgoglio*: avere oggi un'azienda che è sopravvissuta a varie crisi, che ha battuto i concorrenti e che è anche in crescita, è motivo di orgoglio, e tale sentimento traspare da tutti i pori in ciascuna delle lettere, qualche volta mettendo in secondo piano una possibile autocritica o una doverosa suddivisione dei meriti.

Nel complesso le lettere sono molto belle, raccontano storie di successo, rappresentano bene la personalità e la passione dello scrivente; in aggregato, documentano lo spirito delle aziende familiari vincenti, e si capisce che proprio quella determinazione e quella passione, non solo applicate al presente ma tramandate dal passato, sono alla radice del successo.

Cosa manca in queste lettere? Ci sono temi che emergono raramente e che invece sono frequenti e importanti, almeno nella mia esperienza professionale prima come consulente di molti gruppi familiari impor-

tanti e poi come investitore professionale in aziende gestite da imprenditori. Perché non emergono così frequentemente come dovrebbero in base alla realtà dipende da un'inevitabile ritrosia a confrontarsi con temi molto delicati, con dubbi, e con le debolezze proprie e degli altri in un documento, la lettera, che sarà pubblico.

- *Dissidi* fra i fratelli o fra diversi rami familiari sono inevitabili, in particolare quando alla fine si deve scegliere uno/a che gestisce e si devono per forza scartare o dare ruoli minori agli altri. Dato che nelle lettere il tema di come comporre in modo sistematico gli interessi o anche i dissidi fra membri della famiglia, in particolare quando ci sono più rami e discendenti, è talvolta accennato ma con soluzioni collegate solo alla buona volontà delle parti, ho ritenuto utile chiedere all'avvocato Matteo Bonelli, studioso anche degli accordi di famiglia, di preparare una breve postfazione su come l'argomento possa essere affrontato con sistematicità e qualche accortezza legale.
- Non sembra che le aziende rappresentate nel libro abbiano particolari *necessità finanziarie*, o quanto meno non se ne parla apertamente. Le necessità possono essere in relazione alle ambizioni di crescita piuttosto che alla gestione corrente e parlarne in modo aperto potrebbe significare anche non essere stati capaci di trovare una soluzione per attirare i capitali necessari. Eppure nella stragrande maggioranza dei casi le aziende familiari italiane hanno difficoltà nel reperire capitali per lo sviluppo.
- La presenza alla guida di un azionista che ha anche un ruolo di manager di solito rende difficile attirare o trattenere *dirigenti professionali di valore*, che non vedono realistiche opportunità di fare carriera e diventare un giorno il numero Uno. Le lettere sono politically correct nel senso che a parole si dà ampio credito al gioco di squadra e alle capacità dei singoli manager (quasi mai nominati con nome e cognome) per aver contribuito al successo dell'azienda; ma da un punto di vista statistico è molto probabile che in giro per l'Europa ci siano molti manager più bravi di chi gestisce oggi ogni azienda, e la mancanza di riflessioni (con un paio di eccezioni) sulla necessità di attirare e dare spazio alle eccellenze manageriali e distinguere il ruolo di azionista da quello di manager è indicativo di un problema che non si è voluto affrontare. Proprio per questo motivo ho deciso di includere anche una breve postfazione, scritta dal professor Bernardo Bertoldi, su come attirare manager di valore e quali rapporti virtuosi instaurare con la famiglia.
- Sono anche un po' critico sulle *riflessioni*, secondo me sovente *carenti*, su temi quali: crescita per linee interne o esterne; maggiore

> o minore ricorso alla leva finanziaria; sostenibilità nel tempo della focalizzazione sul business attuale; desiderabilità o meno di gestire in modo unitario il patrimonio aziendale (invece che dividerlo fra i diversi rami familiari, ad esempio con una politica di scissioni o dividendi); opportunità di avere anche soci finanziari; utilità di avere come membri dei consigli di amministrazione anche persone competenti ma diverse dai membri della famiglia. D'altra parte, ognuna delle lettere è essenzialmente un'interessante e appassionata storia personale, e l'aggregato delle lettere non vuole essere un trattato sulla gestione delle aziende familiari[2].

Le lettere di questo libro sono molto interessanti e suscitano emozione pensando ai sacrifici che i fondatori dell'azienda hanno fatto, a come passa il tempo, e c'è una continuità fra passato e futuro. C'è però una parola chiave che non è mai pronunciata: «valore». Non ci si interroga mai se l'azienda abbia più o meno valore domani di oggi, quasi che fosse come la villa dei nonni di cui tutti gli eredi hanno ricordi bellissimi e non sarà mai venduta.
È tipico degli imprenditori italiani considerare l'azienda come un bene indisponibile, da tramandare in eterno alle future generazioni; nel mondo anglosassone l'azienda è invece più frequentemente un pezzo importante del patrimonio che a un certo momento occorre vendere sia per non lasciare ai figli l'incombenza di gestirla sia, contemporaneamente, per dimostrare a tutti la bravura dell'imprenditore nel realizzare il pieno valore del lavoro di anni. All'estero essere ricchi dà soddisfazione e status, in Italia potersi nominare amministratore delegato dell'azienda di famiglia conferisce uno status che la semplice ricchezza non dà; anche se vendere l'azienda, ora o dopo un programma di valorizzazione[3], o fondersi con un concorrente ma poi perderne il controllo, permetterebbe di valorizzare molto di più le proprie azioni, è una considerazione che non interessa.
Molti imprenditori dicono: perché devo vendere la mia azienda, nella quale ho guadagnato ogni volta che ho investito, per poi ritrovarmi con un patrimonio da investire in borsa, dove ogni volta che l'ho fatto ho perso? Naturalmente ci potrebbero essere delle risposte appropriate a

---

[2] Chi fosse interessato a leggere un'ipotetica lettera-tipo che gli autori di questo libro hanno ricevuto come traccia per le loro riflessioni può trovarla al sito synergo sgr.com/letteragianfilippocuneo.

[3] Chi fosse interessato all'argomento può leggere il libro di Les Nemethy *Business Exit Planning* (Egea, 2012) con la mia prefazione.

tale affermazione, ma non è questa la sede per trattarne. I nostri autori comunque non si sono posti tali problematiche, tranne in un caso in cui la vendita dell'azienda di famiglia era un passaggio obbligato e alternativo alla chiusura.
Ritengo che il valore dell'azienda non debba mai essere perduto di vista, e debba anche essere misurato periodicamente perché se invece di crescere diminuisce è in arrivo un problema. Il valore non è quanto è bella l'azienda o quante tecnologie ha, ma dipende da tanti fattori, prima di tutto se qualcun altro la comprerebbe. Purtroppo a causa del declino dell'Italia molte «belle aziende» che sono estremamente dipendenti dalla clientela italiana non sono necessariamente appetibili per concorrenti o fondi di private equity, per quanto positivi siano i risultati.
L'abilità di un imprenditore sta anche nel contrastare il declino di valore spostandosi da business in forte declino e di valore in calo a business più sostenibili e in crescita, come ha fatto Marco Drago in De Agostini, che nel giro di 20 anni ha cambiato completamente il business del proprio gruppo dall'editoria/stampa al binomio giochi/finanza, spostando per di più il baricentro del gruppo all'estero.
Bisogna ricordare sempre che nonostante i successi del passato o del presente i rischi e i problemi possono essere dietro l'angolo; diversificare i business e i mercati, rafforzare il patrimonio attirando investitori finanziari, avvalersi di manager e consulenti di valore sono degli antidoti importanti. Ma più di tutto è importante ascoltare i ragionamenti in termini di valore che fanno le persone che ogni giorno si confrontano su tale tema, ed evitare un'autoreferenzialità che potrebbe essere un peccato capitale per chi viene da una storia di successo o ha ereditato un'azienda importante.
Uno studio empirico che ho fatto nel 2007[4] – basato su 40 casi noti di imprenditori che erano falliti o avevano dovuto vendere l'azienda per problemi di sostenibilità finanziaria – individuava 10 errori tipici da evitare: chiusura del capitale, management solo della famiglia ed eccesso di debito erano i più importanti, e di solito alla radice del fallimento c'era stato più di un singolo errore.
Nelle lettere di questo libro i figli degli imprenditori riflettono anche agli errori fatti nella gestione delle loro aziende, ma per fortuna non si è mai trattato di errori letali ed evidentemente c'è stata abilità nel correggerli e nell'imparare da essi. Le lettere descrivono quindi un mondo

[4] L'articolo di sintesi è stato pubblicato su *Il Sole 24 Ore* dell'11 marzo 2007 con il titolo «Dieci regole per non perdere l'azienda».

molto positivo, che fa piacere conoscere, sperando che tali esempi siano di stimolo per tanti altri figli di imprenditori; non cerchiamo quindi di interpretarle come un trattato su come le aziende familiari italiane sono o dovrebbero essere gestite anche perché imitare dei successi costruiti negli anni non è certo semplice e alla portata di tutti.
Auguro ai lettori di constatare con soddisfazione come passione, vitalità, determinazione, sacrificio e bravura imprenditoriale (e un po' di fortuna) possano costruire, in tanti settori differenti, delle imprese di successo da tramandare a chi ne avrà il diritto e sperabilmente anche il merito.