

L'INTERVISTA In Europa producono il 70% del Pil. Ne parla Salvatore Sciascia, monzese, docente della Liuc

L'impresa familiare tra business e valori «Attenzione al passaggio generazionale»

di Paolo Cova

■ Dici impresa familiare e pensi all'elettrauto sotto casa, al panettiere all'angolo, ai coniugi che vengono a pulire le scale del condominio (magari con l'aiuto di un figlio). E invece sono imprese familiari anche Fiat, Ferrero, Luxottica, Esselunga e Barilla, solo per citarne alcune. Insomma, dei giganti per volumi di produzione e di fatturato. Che rappresentano inoltre il "cuore" dell'impresa italiana. Ne parliamo con Salvatore Sciascia, 41 anni, professore ordinario di Economia aziendale alla Libera università Carlo Cattaneo di Castellanza (Varese). Nato in Sicilia ma monzese d'adozione, Sciascia (figlio di imprenditori, nonno editore) tiene a sfatare il mito del "piccolo è bello ma poco performante". O quanto meno a darne i giusti contorni.

Professore, cos'è l'impresa familiare?

«È quella la cui proprietà è nelle mani di una famiglia. Può essere piccola o grande. L'elemento distintivo è che la proprietà è in relazione intima e duratura con la famiglia. Una relazione che può influenzare l'impresa».

Cosa la caratterizza?

«Nell'impresa familiare c'è il cuore. Non solo l'obiettivo del profitto, ma una storia alle spalle, legata al territorio. Prima del profitto vengono la reputazione, la famiglia, il cuore. I proprietari di un'azienda familiare d'altro canto sanno che al centro non c'è la famiglia stessa ma che l'impresa è comunque un bene comune, importante per i clienti, i fornitori, il territorio».

Non è quindi la mera (piccola) dimensione che rende familiare un'impresa...

«No. Tanto che imprese familiari, tra le altre in Italia, sono Fiat, Benetton, Ferrero, Luxottica, Esselunga, Api, Saras (Moratti), Barilla, Menarini (farmaceutica), Cremonini (carni), Prada, Brembo, Lavazza, Riso Gallo, Moncler».

Anche Monza e la Brianza sono terra di family business?

«L'osservatorio Aub, creato da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Unicredit e Università Bocconi, da dieci anni monitora il settore e stila classifiche per il family business. Tra le aziende migliori, con meno debiti e maggiore crescita, ci sono le brianzole Esprinet, Sol, Euroitalia (profumi), Minotti, Flexform, Cleaf (pannelli), Formenti&Giovenzana (minuteria per l'arredamento), solo per citarne alcune. Il modello di impresa familiare è il più diffuso al mondo. In Europa le imprese familiari rappresentano l'85 per cento del totale e il 70% del prodotto interno lordo assorbendo il

60% degli occupati. Negli Stati Uniti il 37% delle prime 500 grandi imprese per fatturato è controllato da famiglie».

Dunque "piccolo è bello"?

«Più no che sì. Le dimensioni, in un'impresa, contano. Le nostre aziende, in generale, devono crescere. Direi piuttosto che "familiare è bello" anche se, pure in questo caso, ci troviamo davanti a un giano bifronte: la storia dell'impresa ci dice che ci sono stati casi di aziende familiari che hanno fatto una grande fortuna e altre che sono andate incontro a una grande rovina. Anche se le prime sono più numerose delle seconde. Le imprese familiari, in genere, vedono crescita di fatturato, della redditività, della innovatività accompagnate a solidità patrimoniale, longevità e reputazione: la



Salvatore Sciascia

gente si fida di più di un'azienda familiare, sia come cliente che come fornitore».

Può esistere però, in questo tipo di imprese, un rischio di leadership carente e di passaggio generazionale?

«Il passaggio generazionale è un tema ostico per qualsiasi impresa. Il vero problema non è il

momento del passaggio in sé ma quando i "vecchi" non vogliono mollare. Però dobbiamo intenderci: passaggio generazionale non significa sempre cedere tutto, né cedere tutto ai figli. Ci possono essere varie gradazioni. Si può cedere solo la leadership mantenendo la proprietà in tutto o in parte. O si può cedere la proprietà mantenendo la gestione. E poi, nelle aziende più complesse, c'è la composizione del Consiglio di amministrazione su cui si può "giocare". In teoria chi vuol passare la mano dovrebbe cedere prima la gestione, poi la maggioranza nel CdA, infine la proprietà. E poi non è detto che si debba cedere ai figli».

Però i casi di passaggio generazionale "difficile" sono numerosi...

«Il problema non è il passaggio in sé ma il non pianificarlo, il vi-

verlo come un tabù. Certamente ci sono casi di figli/nipoti non all'altezza dei genitori/nonni. Ma per il bene della persona, della famiglia e dell'azienda uno sguardo oggettivo (certo non facile da avere da parte di un familiare) aiuta a trovare la soluzione più consona. Esistono consulenti su questi problemi, che possono aiutare: commercialisti, avvocati, economisti. Mancano ancora, invece, figure professionali che aiutino a leggere i bilanci anche sul lato umano, in chiave familiare».

Lei sostiene che ci sono cinque miti da sfatare a proposito di aziende familiari. Quali sono?

«Che sono piccole e non crescono. Che non sono innovative (in realtà lo fanno valorizzando le tradizioni, in modo meno formale del solito). Che sono destinate a non sopravvivere (in realtà sono mediamente più solide). Che la successione è una minaccia (invece può essere un'opportunità). Che sono tutte uguali (in realtà c'è una grandissima varietà e complessità).

Artigiani e piccoli commercianti. Anche costoro gestiscono imprese familiari: hanno problemi peculiari?

«Per loro, dato che spesso si tratta di attività davvero piccole, tutto è più difficile. L'importante è avere rispetto per le inclinazioni dei singoli. Si rischia di trovare a gestire un'azienda persone che hanno intrapreso una vita non desiderata ma "imposta" dai legami di famiglia. Questo però è fisiologico, fa parte dell'economia e della vita. Si tratta di situazioni che vanno accettate, anche se farlo può risultare pesante».

