



GESTIRE L'IMPRESA



34

NUOVE TECNOLOGIE
IL PRIMATO ITALIANO
NELL'ULTRABROADBAND



36

MARKETING
CON LA "GUERRILLA" DI ATTITUDE
SI QUADRUPPLICANO LE VENDITE



38

FEDERMANAGER
ECCO COME ANDARE ALLA RICERCA
DEL MANAGER DEL FUTURO



40

GREEN ECONOMY
IL GRUPPO GRIMALDI
FA ROTTA SULLE EMISSIONI ZERO



42

DATA PROTECTION
CONTRO GLI HACKER LE IMPRESE
SI FANNO SCUDO CON IL GDPR



44

I VALOROSI
ENAV, QUANDO LA BORSA
FA VOLARE LA SICUREZZA

FAMILY COMPANY ALLA RISCOSSA GRAZIE A MANAGER E CAPITALI

L'85% delle aziende italiane sono a conduzione familiare, oggi alle prese con il passaggio generazionale e l'introduzione di figure professionali esterne. Intervista al presidente di **Aidaf**, Francesco Casoli

di Marina Marinetti

Sergio Marchionne amava sottolineare il fatto che non si lavora per la famiglia, ma con la famiglia. Non è tanto questioni di preposizioni, quanto di proposizioni: «La condivisione dei valori e della visione delle aziende di famiglia è il più grande vantaggio che un manager possa offrire a una family company», dice Francesco Casoli, presidente del Gruppo Elica, ma anche (da maggio e per i prossimi quattro anni) di **Aidaf** Italian Family Business, l'associazione fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme ad un gruppo di imprenditori legati dagli stessi principi, che oggi raggruppa oggi circa 220 aziende familiari, per un fatturato complessivo di circa 260 miliardi di euro. «Sul Pil del nostro Paese pesiamo più o meno il 15%». Ma in Italia l'85% delle imprese sono aziende familiari. E oggi sono alle prese con il passaggio generazionale e la managerializzazione.

Il "tutto in famiglia" non è più un dogma ir-

rinunciabile?

Non può esserlo. Ne abbiamo parlato a lungo al congresso di Monopoli di inizio ottobre: nei prossimi cinque anni ci saranno i grandi passaggi generazionali, perché la prima generazione, quella dei fondatori, ormai ha 70, 80, 90 anni. Sono persone molto coinvolte, che per questioni anagrafiche devono iniziare a pensare di passare il testimone magari godersi la quarta età. Saranno passaggi forzati: si dovrà fare in una manciata di anni quello che non si è fatto negli ultimi venti.

Lei invece il testimone l'ha ricevuto fin troppo presto.

Vorrei che a fare quest'intervista fosse mio padre, che è mancato quando avevo appena 16 anni. Quando è successo ho smesso di studiare e sono dovuto entrare subito nell'azienda che aveva fondato otto anni prima a Fabriano. Allora avevamo un centinaio di dipendenti, un

«NEI PROSSIMI CINQUE ANNI CI SARANNO PASSAGGI GENERAZIONALI FORZATI PER COMPENSARE QUELLO CHE NON SI È FATTO NEGLI ULTIMI VENT'ANNI»

sare di passare il testimone magari godersi la quarta età. Saranno passaggi forzati: si dovrà fare in una manciata

GESTIRE L'IMPRESA

direttore generale e un socio che, approfittando della mia ingenuità, stava cercando di portarmi via l'azienda. Un anno e mezzo più tardi mi sono trovato a dover licenziare il direttore generale, a ricomprare le azioni dal socio e a rassicurare il mercato e i lavoratori sul fatto che la famiglia avrebbe proseguito l'attività.

Ha lavorato bene: oggi il Gruppo Elica fattura 490 milioni di euro, è leader mondiale nelle cappe da cucina e ha sedi anche in Messico, India, Polonia, Cina, Giappone, Russia, Francia, Spagna, Germania, Inghilterra...

Ho lavorato seriamente, sono stato molto creativo, ma anche fortunato: avevo al mio fianco il mercato, che ha creduto in me. Forse la mia coscienza, o meglio la mia assenza di conoscenza, mi ha permesso di prendere decisioni che altrimenti mio padre non avrebbe mai preso.

In che senso?

Stravolgendo il prodotto, il metodo di distribuzione, ho sparigliato le carte e questo ci ha permesso di vincere quote di mercato: è questo che le aziende familiari italiane devono avere il coraggio di fare. E noi come **Aidaf** dobbiamo stimolarle senza far saltare il banco: la forza delle aziende italiane è proprio la capacità di ricrearsi e di rigenerarsi a ogni generazione.

Passare il testimone ai figli è complicato.

In realtà le giovani generazioni si stanno preparando: c'è molta voglia di fare, ma bisogna capire cosa possono fare davvero. Sono le famiglie a dover valutare se tra gli eredi c'è qualcuno di adatto: il patrimonio si eredita, la leadership



non necessariamente. E già fare anche "solo" i titolari è un lavoro importante: non è obbligatorio fare anche il leader.

Ancora più complicato è passare il testimone ai manager.

Come associazione possiamo dare un grosso aiuto in questa fase di passaggio, anche con la nostra Cattedra **Aidaf** - EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, presso l'Università Bocconi di Milano, guidata dal professor Guido Corbetta, unico centro in Italia di formazione specifica di elevata qualità per affermare la rilevanza economica e sociale delle imprese familiari. Ma ormai un po' tutte le business school stanno focalizzando l'attenzione sulle imprese familiari.



**NOI SIAMO CRESCIUTI
CON LE DIFFICOLTÀ,
CHE SPINGONO
A TROVARE SEMPRE
NUOVE SOLUZIONI
PER NON AFFOGARE**

Formando i manager che le guideranno.

Formando i manager che affiancheranno le famiglie. Ci vuole una sensibilità particolare per farlo: ci vuole rispetto dei ruoli, non si può mettere da parte la famiglia perché arriva il manager. C'è una componente umana importantissima: ogni storia aziendale è anche una storia personale e insieme all'organizzazione occorre mantenere sempre l'equilibrio, armonizzando le due anime, quella manageriale e quella familiare.

Come si trova il manager adatto?

Si tratta di incontro tra personalità: ancora prima delle capacità, quello che conta è il carattere, la sensibilità di ambedue le parti. Solo dopo viene la tecnicità. Sono avvicinamenti molto

Il rapporto tra famiglia e manager si regge sul rispetto reciproco

Prima o poi, nella vita della family company, si pone l'annosa questione della prima managerializzazione. Un ostacolo psicologico, ancor prima che strategico: «Le aziende di proprietà familiare - dice Joelle Gallesi, Sales &amp; Operation Director di Hunters Group, società di head-hunting leader nella ricerca

e selezione di personale specializzato - tendono spesso a ricoprire autonomamente tutte le figure apicali all'interno, questo soprattutto perché chi ha creato l'azienda vuole seguire da vicino tutti i processi e poter prendere direttamente le decisioni. E questo, inevitabilmente rappresenta un problema quando per qualunque

motivo (crescita o decrescita, sviluppo/ internazionalizzazione dell'impresa, cambio generazionale), c'è la necessità di inserire un manager esterno che possa ricoprire il ruolo di amministratore delegato o direttore generale».

Eppure quello tra imprenditore e manager è un rapporto che - se ben gestito - permette all'azienda di crescere. Ma non tutti i manager sono adatti alla family company. E viceversa. «Negli ultimi anni sono cambiate le esigenze e c'è stata un'evoluzione da parte dell'imprenditore. Prima si cercavano

lunghe di solito: quando cerchiamo figure di questo tipo ci sono lunghi colloqui, tentennamenti, ripensamenti. Il curriculum c'entra relativamente: è come prendere un altro membro della famiglia, a cui si mette in mano non un'azienda, ma un pezzo della propria storia.

Un passaggio delicatissimo, ma anche rischioso.

Uno dei problemi su cui dobbiamo lavorare è eliminare l'invidia da parte della famiglia verso il manager: questa esposizione esterna a volte può dare fastidio e viceversa. Ci vuole rispetto da entrambe le parti. Il segreto è trovare la persona con i valori giusti per armonizzare le due anime, quella familiare e quella manageriale.

Il contesto economico è sfidante.

Per crescere non basta solo la famiglia: è venuto il momento aprire anche agli investitori.

Quali?

Prima di tutto le altre imprese. In **Aidaf** riteniamo che al Sud, per esempio, ci siano un sacco di meravigliose aziende di famiglia che si barcamenano tra mille difficoltà con un'energia eccezionale, ma che non riescono più a stare dietro alla produzione e alle nuove attitudini. Oggi la tecnologia permette di operare anche a distanza: vogliamo coinvolgere i capitali del Nord per trovare a queste aziende sbocchi in mercati esteri, per mettere insieme le reciproche competenze e ricucire questo Paese.

E poi a chi va aperto il capitale?

Al private equity, alla Borsa, anche facilmente con l'Aim. Ma soprattutto occorre trovare un

partner giusto, perché ci sono anche partner che ti mettono in difficoltà. Ma la mia esperienza dice ci sono un sacco di brave persone.

Lei lo ha fatto: oggi il 16% di Elica è in mano e il 30% è dal 2006 è quotato sul segmento Star.

Aprire il capitale è una cosa bellissima, perché metti dentro l'azienda qualcuno che ha il tuo stesso obiettivo: far andare bene l'impresa che stai portando avanti. Ti permette non solo di avere risorse, ma anche di avere qualcuno che ti dice no: il problema degli imprenditori è di essere circondati da yes man, non va bene. Ave-

CON L'INGRESSO DEI CAPITALI ESTERNI CAMBIANO I PROCESSI E AUMENTA IL RIGORE, MA ANCHE L'ATTRATTIVITÀ DELL'IMPRESA VERSO I TALENTI

re qualcuno che rischia sulla tua stessa impresa è un vantaggio incredibile. Oggi, con un'azienda che ha 4.800 dipendenti, non posso permettermi il lusso di cambiare da bianco a nero. Poi, certo, non è che arriva il private equity e cambia il mercato.

Cosa cambia, dunque?

Cambiano certi processi, cambia il rigore. La quotazione, per esempio, obbliga l'azienda a osservare regole di governance che da sola difficilmente osserverebbe. Cambia anche l'attrattività verso i manager: essere quotati o avere un partner finanziario all'interno ti rende attraente verso il manager. E la differenza, oggi, la fanno i talenti.

Dei nove membri del cda di Elica, solo uno è della famiglia: il presidente, ovvero lei. I suoi tre figli come l'hanno presa?

Sono ancora giovani: hanno 25, 21 e 16 anni, stanno ancora studiando e sceglieranno loro quale strada percorrere. E poi, non mi fraintenda, ma dobbiamo anche dare un po' di sofferenza ai nostri figli: noi siamo cresciuti con le difficoltà, con la paura che ti spinge a trovare soluzioni perché altrimenti affoghi. È nel momento del bisogno che ti vengono in aiuto processi di pensiero che in comfort zone non hai.

L'ansia è un booster della crescita. Ma anche l'internazionalizzazione...

L'internazionalizzazione ormai è un asset fondamentale. In Italia non puoi più campare solamente di mercato interno. La crisi del 2008 ci ha insegnato che solo le sole aziende con un minimo di visione non dico globale, ma almeno europea, riescono a sopportare gli alti e i bassi dei mercati internazionali.

E poi ci sono le zavorre...

Sarebbe banale dire che il carico fiscale è troppo alto. Lo diciamo, ma comunque lo stiamo sopportando, anche se in alcuni casi ci pone fuori mercato. Eppure si riesce a sopravvivere. Quello che ci uccide è la burocrazia, pesantissima. Come **Aidaf** chiediamo soprattutto una semplificazione. Anche dal punto di vista legislativo: non c'è una visione chiara del futuro. L'incertezza di non poter avere una traiettoria di sviluppo rende complicatissimo anche attrarre capitali esteri.

più figure di temporary management, con un approccio all'inglese: la famiglia ha figli potenzialmente validi, inseriamo temporary manager che li accompagnino per un periodo lungo. E si faceva fatica a reperire candidati disponibili. Oggi, invece, non si cerca più la figura di fiducia, ma quella di competenza con esperienze specifiche. Si tratta di manager che spesso arrivano da multinazionali o competitor. Ma la compatibilità, nella family company, è fondamentale: «È fondamentale l'apertura mentale del candidato manager, abituato

a un certo tipo di delega in aziende di grandi dimensioni, nel coinvolgere la family company. La curiosità e l'ingerenza della famiglia va compresa. È un doppio lavoro, sia sull'imprenditore che sul candidato: la persona dev'essere molto flessibile in termini di negoziazione interna che coinvolga l'imprenditore per avere successo nell'innovazione di processi».

Il rischio dietro l'angolo? È doppio: «Se l'imprenditore delega una funzione, ma non lo certifica internamente, e se poi la figura non coinvolge l'imprenditore e anzi lo isola

per via della forte distanza tra le reciproche competenze. Questo crea una frattura incolmabile: le aziende familiari sono legate alla presenza e carisma dell'imprenditore. Altrettanto sbagliato è quando l'imprenditore si trova in difficoltà e delega tutto al manager. L'ideale è l'imprenditore che curiosa, cerca di capire processi e le procedure, interiorizza senza giudicare. La predominanza del fattore personale è un errore strategico. Ma è anche fondamentale che l'imprenditore metta sul piatto un obiettivo di medio termine chiaro e misurabile».