

# IT'S A FAMILY AFFAIR

DI EMANUELE BASSETTI

Le aziende familiari continuano a essere protagoniste di un fashion system sempre più affamato di brand coerenti, solidi e rispettosi dell'heritage



La famiglia Missoni: Jennifer, Angela, Ottavio, Margherita Maccajani Missoni, Amos, Rosita, Marco, Luca, Teresa Maccajani Missoni, Giacomo e Francesco Maccajani Missoni

**S**

Se negli ultimi decenni alcuni analisti hanno messo in discussione la capacità delle aziende a controllo familiare di sopravvivere alle complessità della globalizzazione, prendendo in esame il fashion system c'è davvero da ricredersi. Non solo molteplici imprese di moda, ancora

oggi guidate dal fondatore o dai suoi eredi, sono in grado di mettere incredibili successi, ma la stessa tradizione familiare si è dimostrata essere un eccezionale strumento di business, particolarmente apprezzato sia dai clienti che dal mondo della finanza. Lo dimostrano brand come Missoni, Armani, Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo, Brunello Cucinelli e Versace, realtà familiari protagoniste di prim'ordine del loro settore e capaci di frantumare con i propri risultati qualsiasi luogo comune circolante sull'argomento.

Ma quali sono i punti di forza che continuano a rendere questa tipologia di governance così efficace e redditizia? Innanzitutto la cura viscerale dell'azienda, vera e propria parte integrante della famiglia che l'ha fondata. Non stupisce quindi che i proprietari siano disposti a importanti sacrifici per poter garantire alla loro creatura il massimo benessere. Un atteggiamento che, pur essendo fondamentalmente guidato da interessi personali, facilita lungimiranti decisioni imprenditoriali. Come ad esempio una grande attenzione agli aspetti finanziari e alla crescita di lungo periodo, là dove imprese dell'orbita di grandi holding sempre più spesso mirano a risultati di breve periodo (strettamente correlati alla loro retribuzione) spingendo l'azienda a un frequente indebitamento massivo. Una scelta, quest'ultima, lontana da chi mira invece a lasciare con responsabilità ai familiari una realtà consolidata e coerente nel tempo, grazie a un forte legame con la tradizione, i dipendenti e il territorio d'origine. Coerenza favorita anche dal frequente utilizzo dei membri della famiglia come icone aziendali, dando così vita non solo a griffe solide, ma anche difficilmente imitabili e perfettamente posizionate nella mente dei consumatori.

Si tratta di plus importanti, specialmente per il Made in Italy, considerato che nella moda italiana quattro imprese su cinque (con fatturato superiore ai 20 milioni di euro) sono a controllo familiare e registrano peraltro crescite di fatturato più consistenti di quelle a differente governance, con un indebitamento inferiore e un maggiore numero di assunzioni (dati Osservatorio AUB). Proprio per questo, sarà nei prossimi anni fondamentale mantenere elevata la loro competitività, arginando le problematiche legate soprattutto al passaggio generazionale. Come farlo? Investendo maggiormente sul coordinamento interno, più complesso da garantire là dove la famiglia al vertice diventa numerosa. Rispettando sì la tradizione, ma senza rinunciare all'innovazione. Facendo leva sull'esuberanza dei giovani, ma temperandola con il rispetto dei valori fondanti dell'azienda. Infine dotando con ampio anticipo gli eredi delle competenze manageriali necessarie ad affrontare il mercato globalizzato.

Sono sfide importanti, ma a cui già molti imprenditori hanno saputo far fronte, come dimostrano i risultati di imprese italiane quali Rubelli, Etro, Bisazza e Albini Group, la cui conduzione è da tempo passata con successo di generazione in generazione. A conferma che puntare sulla famiglia non è solo una buona prassi sociale, ma può costituire un'efficace modalità per condurre il proprio business, prediligendo risultati di lungo periodo, coerenza di brand e continuità gestionale. Aspetti oggi profondamente apprezzati non solo dai clienti, ma anche dagli investitori internazionali, sempre più irritati dai cambiamenti manageriali repentini e spesso poco oculati a cui la globalizzazione ci sta purtroppo quotidianamente abituando.



Donatella Versace  
(Foto di Rahi Rezvani)



Kean, Jacopo, Veronica e Ippolito Etro



La famiglia Cucinelli: Carolina, Camilla, Federica e Brunello

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Codice abbonamento: 125260