

# Le imprese familiari: il decalogo per crescere e durare più di un secolo

**Giuliana Ferraino**

Di solito il passaggio generazionale è uno dei momenti cruciali. Ma ci sono altri aspetti da preparare con attenzione per assicurare la longevità alle imprese familiari. Per capire come interagiscono famiglia, proprietà, governance e dinamiche aziendali e fornire una guida per progettare la longevità, Russell Reynolds Associates ha realizzato uno studio, insieme con la Cattedra AIDAF-EY dell'Università Bocconi, prendendo in esame dieci famiglie d'impresa europee esemplari, quotate e non, che sono riuscite a preservare l'eredità familiare per oltre cento anni e per più di quattro generazioni, con notevoli risultati in termini di creazione di valore economico e sociale.

Per l'Italia sono state coinvolte

Banca Sella, Gruppo De Agostini e Falck, analizzate insieme alle francesi Wendel e Groupe Seb, l'olandese Oord, la spagnola Puig, la tedesca Porsche, la svizzera Fimnich e la finlandese The Cousin Companies.

Dallo studio, basato su un anno di raccolta e analisi di dati storici e 33 interviste con attori chiave familiari, sono emersi 10 fattori comuni, a dimostrazione che la longevità delle famiglie imprenditoriali non è una questione di buone intenzioni o di fortuna. «Il principale risultato è la necessità di concentrare le proprie attenzioni sulla costruzione di aziende solide, in crescita e redditizie, con una leadership autorevole e inclusiva e un management preparato. Ma anche gli altri elementi presentano qualche novità rispetto a tante altre ricerche condotte negli ultimi anni

sulle imprese familiari», afferma Guido Corbetta, professore di Strategia delle imprese familiari alla Bocconi.

Ecco le 10 regole della longevità. La principale responsabilità delle famiglie è gestire aziende redditizie e in crescita, non servire i bisogni dei componenti della famiglia (prima regola), ma è imperativo prepararsi in anticipo, per affrontare eventi previsti e imprevisi. Assicurare continuità di leadership, nei diversi ruoli, è il principale carburante per sopravvivere oltre 100 anni. Conta però impegnarsi costantemente a bilanciare gli obiettivi individuali e quelli condivisi e concordare un minimo comune denominatore di principi condivisi. È importante alzare l'asticella dei talenti, selezionando i migliori candidati per ogni posizione di leadership, anticipando

le future esigenze di competenze. Pesa condividere comportamenti esemplari, che sono il collante che unisce la famiglia. Influisce coltivare «l'albero familiare», perché non basta creare un mercato equo per il trasferimento delle azioni e fornire un buon rendimento agli azionisti, ma è bene creare un mercato per le azioni, distribuendo un ritorno periodico ai soci, garantendo una formazione economica e aziendale e promuovendo l'unità familiare. La cosiddetta «potatura» dell'albero della proprietà familiare, in certi casi, può essere un mezzo per affrontare conflitti. La famiglia dovrebbe parlare con una sola voce. Ma anche garantire un senso di autonomia e libertà ai propri membri. Infine, la decima regola prevede una governance equa, flessibile ed efficace.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Anticipare

Tra i segreti della longevità? Prepararsi in anticipo per fatti previsti e imprevisi

## Il profilo



● Guido Corbetta, titolare della cattedra in Strategic Management of Family Business

