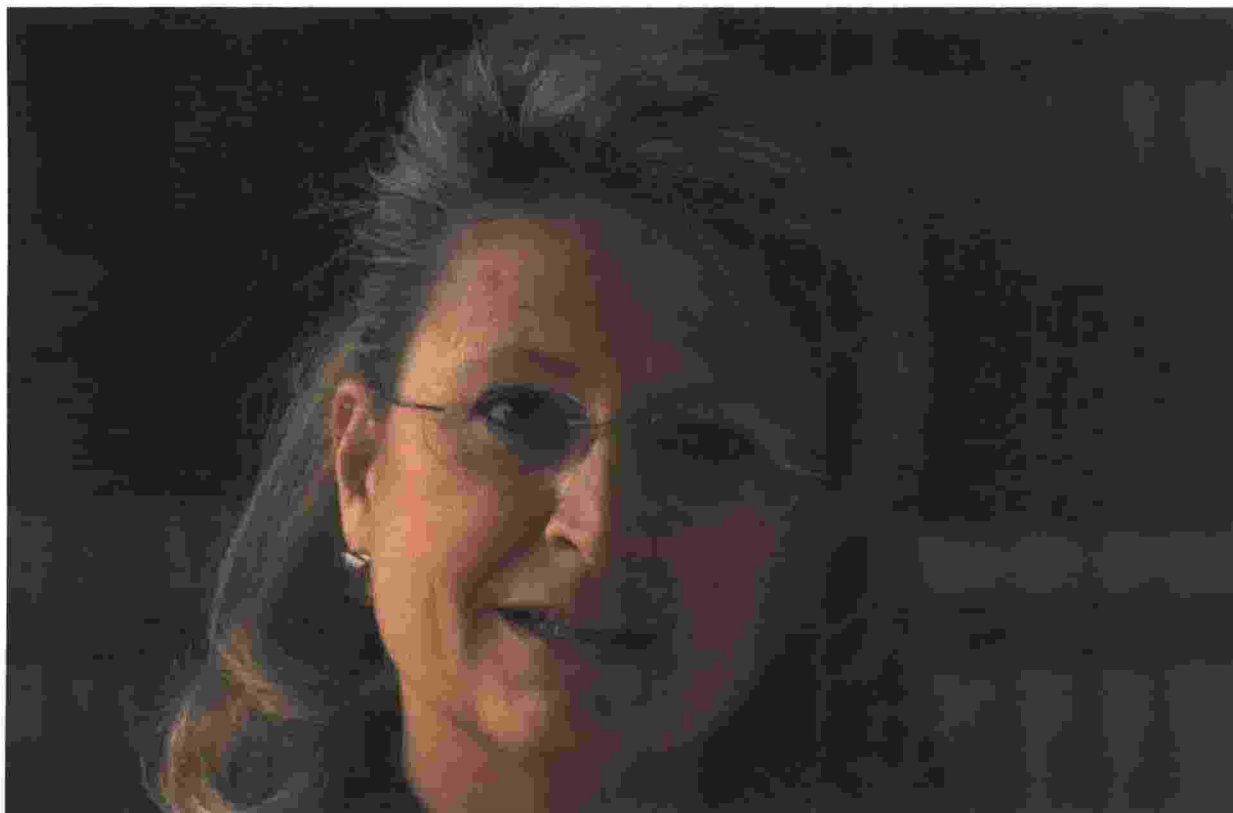


PRIMO PIANO



ELENA ZAMBON

PERCHÉ LA FAMIGLIA HA UNA MARCIA IN PIÙ

Negli ultimi anni le imprese familiari hanno saputo reinventarsi e ripensare il modo di competere sui mercati internazionali. E per questo sono cresciute del 9% in più rispetto a quelle non familiari. Ora, come spiega il presidente di [Aidaf](#), servono modelli di governance più evoluti per favorirne la managerializzazione. E...

Luigi Dell'Olio

Ci sono tante aziende familiari italiane che nel tempo hanno saputo reinventarsi, adeguandosi ai cambiamenti della domanda, dotandosi di una struttura manageriale adeguata alle sfide da affrontare e spesso aprendo il

capitale a terzi, con il risultato che oggi hanno posizioni di leadership nei mercati internazionali. Esempi importanti per imprenditori in cerca di una rotta, come racconta **Elena Zambon**, presidente di [Aidaf](#) (Associazione italiana delle aziende familiari), e di Zambon

Spa, azienda farmaceutica italiana con 110 anni di storia e un fatturato di oltre 700 milioni di euro, nonché consigliere di amministrazione di Unicredit, Ferrari, dell'Istituto italiano di tecnologia, e vicepresidente di Aspen Institute Italia.

**Iniziamo spiegando a chi non lo sapesse di cosa si occupa Aidaf...**

L'associazione è stata fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme a un gruppo di imprenditori legati dagli stessi principi. A giugno di quest'anno abbiamo celebrato il nostro ventennale. L'associazione raggruppa oggi 170 aziende familiari che rappresentano il 13% circa del Pil del nostro Paese. Nel periodo 2010-2014, le aziende di famiglia, che impiegano complessivamente 2,3 milioni di dipendenti, hanno visto una crescita dell'occupazione del 5,3% e, dal 2007, sono cresciute del 9% in più rispetto alle aziende non familiari. L'obiettivo è quello di essere il riferimento in Italia per le aziende familiari, operando a più livelli: attraverso la promozione di un modello di impresa sana e solida, fondata su valori imprenditoriali etici, affiancando le imprese nei loro processi di definizione di un sistema di governo societario evoluto e orientato a garantire continuità e crescita aziendale, approfondendo tematiche concrete e presenti nella gestione della relazione impresa-famiglia e supportando l'imprenditore nel prendersi cura della crescita personale e professionale delle nuove generazioni.

Come vengono perseguiti questi obiettivi?

Attraverso attività di formazione e responsabilizzazione dei componenti delle famiglie associate, siano essi coinvolti o meno nella gestione operativa dell'azienda, giovani o anziani, e avvicinando alle tematiche del family business anche la prima linea manageriale delle imprese. Inoltre Aidaf cura progetti istituzionali per il mantenimento e la formazione di un contesto normativo e regolamentare favorevole allo sviluppo delle aziende familiari, della



Il motivo del ritmo di crescita più veloce delle imprese familiari sembra la maggiore propensione a concludere operazioni di acquisizione o joint venture all'estero



loro crescita e della loro continuità nel tempo e cerca di essere di supporto agli associati nello scambio di esperienze attraverso l'organizzazione di momenti di incontro e confronto di idee, favorendo i contatti tra le famiglie imprenditoriali associate.

Alla luce della sua esperienza, qual è lo stato delle imprese familiari in Italia?

Nel corso degli ultimi anni di crisi molte imprese a controllo familiare hanno avuto la forza e la capacità di reinventarsi, di ripensare il proprio modello di business e il proprio modo di stare e di competere sui mercati internazionali; in taluni casi, di rifondare loro stesse. Questo rinnovamento continuo, che è indispensabile per durare nel tempo, passa inevitabilmente attraverso un processo di apertura: alle innovazioni, alle collaborazioni con le università, con i centri di ricerca nazionali e internazionali, con il sistema delle startup. Il business ha necessità di aprirsi a nuovi e più lontani mercati di sbocco e ad operazioni di acquisizione di altre aziende.

Guardando in prospettiva, quali sono le sfide più importanti?

Per realizzare una visione di lungo periodo con traguardi di crescita importanti, questa apertura deve tuttavia caratterizzare l'intera organizzazione. L'impresa di famiglia, nell'affermare i propri valori fondativi, può infatti cogliere la

grande opportunità di aprirsi a tutti i collaboratori e coinvolgerli per partecipare pienamente allo sviluppo. Credo che solo attraverso questo approccio si possa garantire la crescita e la continuità dell'impresa. Allo stesso modo credo sia necessario che le imprese familiari adottino modelli di governance più evoluti, soprattutto per favorire la loro managerializzazione. Ci sono naturalmente molte altre sfide, interne ed esterne, che ci aspettano.

Ci può fare qualche esempio?

Penso alla possibilità di individuare un sistema di regole interno a ogni famiglia adatto alla sua specificità, oppure attrarre, far crescere e ingaggiare continuamente un gruppo di manager che possa contribuire alla crescita dell'impresa; o infine affrontare i mercati internazionali con una leadership familiare forte, coesa e coraggiosa.

Come sono posizionati concretamente gli imprenditori e le imprese familiari di fronte a queste sfide?

Secondo i dati dell'Osservatorio Aub-Aidaf, Unicredit, Bocconi, che monitora tutte le 15.880 aziende italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro, le aziende familiari italiane continuano a crescere più velocemente di quelle non familiari, soprattutto quelle che presentano un fatturato superiore ai 50 milioni. Nel quadro di un mercato interno stagnante, il motivo principale del

ritmo di crescita più veloce sembra essere dato da una maggiore propensione a concludere operazioni di acquisizione o joint venture all'estero. Mentre le aziende non familiari portano a termine in Italia il 73% delle acquisizioni e il 27% all'estero, le imprese familiari si spingono all'estero nel 45% dei casi e rimangono in Italia per il 55% delle acquisizioni. Dopo la crisi, inoltre, sono state ancora le imprese familiari a osare di più, sbarcando in Paesi lontani, anche dal punto di vista culturale.

Quali i casi più eclatanti?

Solo nel 2016, diverse aziende familiari italiane hanno posto in essere importanti operazioni di acquisizione all'estero, penso a Lavazza con Carte Noire, Campari che ha comprato Grand Marnier, Ferrero che ha rilevato il colosso britannico della cioccolata Thorntons. Le sfide che le famiglie imprenditoriali dovranno affrontare nei prossimi anni saranno legate a un contesto economico e sociale in profonda mutazione e a una competizione per la conquista di nuovi mercati e tecnologie digitali.

Tutto questo comporta una rivoluzione nel modo di strutturare l'azienda...

Certo. Questo percorso passa attraverso la definizione di un modello organizzativo che attragga talenti da tutto il mondo, di uno sviluppo internazionale rapido e reattivo, di una crescita anche per linee esterne attraverso operazioni di acquisizioni, dell'impiego di strumenti finanziari e dell'accesso ai mercati di capitale. La famiglia imprenditoriale, a mio avviso, dovrà avere il compito di garantire solidità e coesione nel perseguimento di tale processo di crescita e di sviluppo, garantendo al contempo l'aderenza ai valori fondativi dell'azienda.



ECCELLENZA FAMILIARE

Ogni anno, **Aidaf** conferisce il Premio Alberto Falck a un'azienda familiare che si è distinta sulla base di parametri economici, la presenza sui mercati internazionali e un'attenta governance: l'anno scorso il premio è andato al pastificio Rana

Tornando all'associazione, quali sono i progetti in cantiere?

Ogni anno organizziamo in una diversa città il convegno nazionale delle aziende familiari, proponendo un tema di riflessione per promuovere la crescita delle imprese e la diffusione di una cultura economica che affonda le radici nei solidi valori etici che hanno ispirato la nascita di molte realtà imprenditoriali italiane. Nel 2017 abbiamo dato appuntamento ai nostri associati a Trieste, dove discuteremo di managerializzazione come sfida per la crescita delle imprese familiari. Durante il convegno, **Aidaf** conferisce il Premio Alberto Falck a un'azienda familiare che si è distinta sulla base di parametri economici, la presenza sui mercati internazionali e un'attenta governance dell'azienda e della famiglia. Inoltre stiamo sviluppando il progetto Accademia, un'iniziativa di formazione, destinata a tutti i componenti delle imprese associate, in cui vengono affrontate tematiche che riguardano le 3 primarie aree di interesse delle imprese familiari: l'azienda, la famiglia e la proprietà.

Quali sono oggi le principali pre-

occupazioni delle aziende familiari?

Un tema caldo è il passaggio generazionale, sul quale come associazione siamo molto impegnati. Ritengo infatti che solo un confronto aperto permetta di superare le barriere intergenerazionali e far crescere le imprese. Un'altra sfida decisiva è il passaggio dimensionale delle aziende. Innanzitutto bisogna educare gli imprenditori a guardare al futuro partendo da tematiche di crescita e sviluppo. Ecco perché il primo imperativo è che l'azienda cresca e sia sana, dove le famiglie imprenditoriali devono avere uno sguardo chiaro sul futuro e, raggiunte certe dimensioni, devono dotarsi di alcuni strumenti che possano concretamente aiutare questo passaggio. Come una corporate governance strutturata che separi il ruolo degli azionisti da quello dei manager e che introduca consiglieri indipendenti, oppure azioni specifiche che mirano ad accrescere il capitale della società, operazioni che guardano al mercato dei capitali, come le quotazioni in borsa, il ricorso a investitori esterni o a strumenti di finanziamento. ■