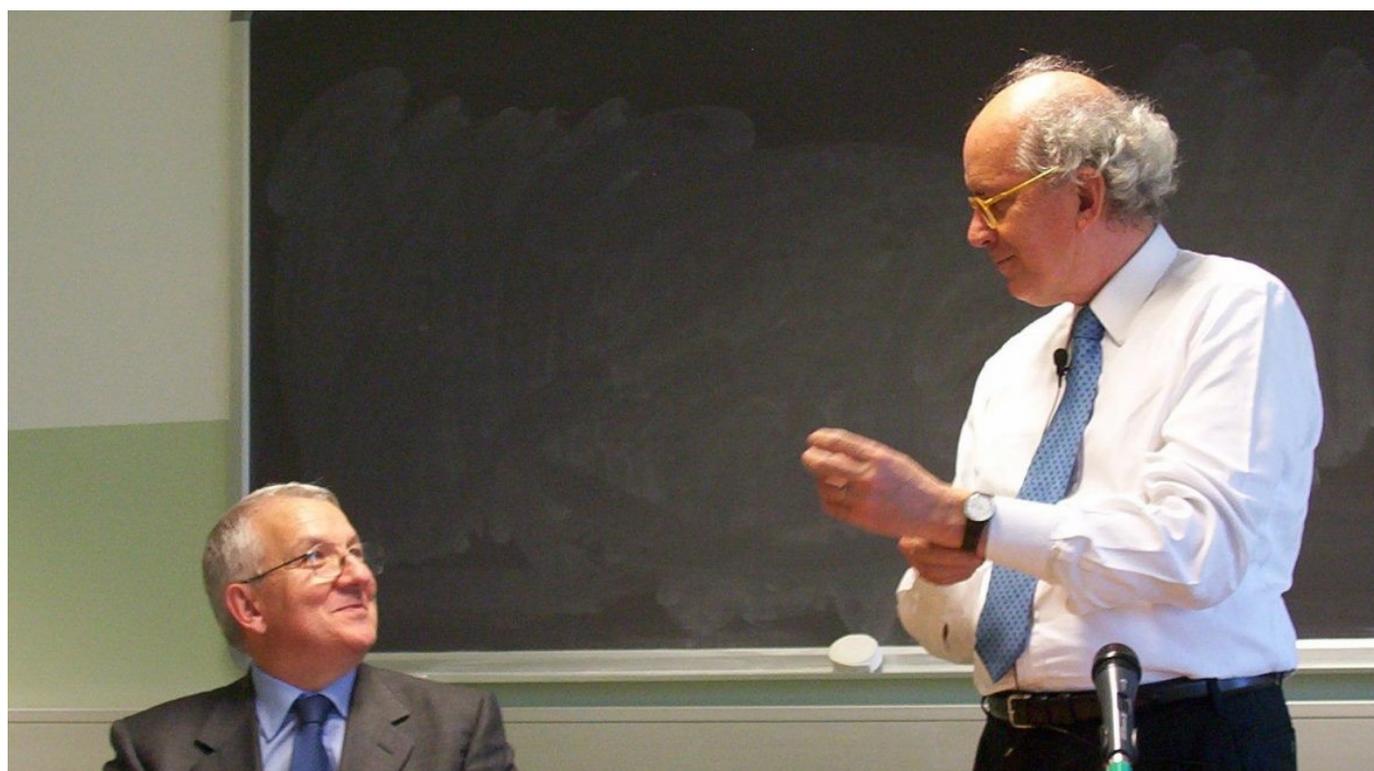


---

## Tra valori e valore. Passato e futuro delle imprese familiari

Il libro curato da Gianfilippo Cuneo fa emergere che porsi obiettivi di redditività elevati, entrare in nuovi mercati, creare disponibilità finanziarie e attirarne di nuove, mobilitare competenze manageriali e tecniche, sono attività che non escludono il ruolo dell'imprenditore e della sua famiglia, ma sicuramente lo cambiano. Del libro Giovanni Costa ne discuterà con il curatore e con alcuni degli autori delle "lettere" a Open Factory il prossimo 27 novembre



**L'evoluzione delle imprese familiari è un tema cui Gianfilippo Cuneo** dedica da tempo grande attenzione come consulente, saggista e anche come investitore. Nel 1999 ha raccolto in volume 33 lettere di altrettanti imprese di successo ai membri della famiglia che avevano ricevuto o stavano per ricevere il testimone (G.Cuneo, *Lettere al futuro*, Baldini & Castoldi, Milano, 1999). Tra questi molti veneti: Bauli, Biasi, Colomban, Del Vecchio, Dolcetta, Aldo Marchi, Rana, Renzo Rosso, Aldo Tognana.

**Oggi raccoglie 25 lettere a ruoli invertiti.** Risposte dirette una sola, quella di Aldo Fumagalli

Romario, di cui consiglio caldamente la lettura per la chiarezza dell'analisi e la validità delle soluzioni sperimentate. E' diminuito il numero di imprenditori che hanno accettato di scrivere ed è diminuita la presenza del Nord Est (tre veneti Marcello Carraro, Elena Zambon e Federico Zoppas; un trentino, Matteo Lunelli e una friulana, Chiara Valduga). La lettura di entrambi i volumi offre uno spaccato di cultura imprenditoriale che espone modelli di business accanto a sentimenti genuini, valori autentici pur con qualche concessione alla retorica familiare.

**Cuneo nell'introduzione del secondo volume** (G.Cuneo, *Lettere dal futuro. Generazioni di imprenditori si raccontano*, Egea, Milano, 2016) rende omaggio con sincera adesione a questa mescolanza di lucidità economica e passione familiare ma pone con crudezza un altro tema a lui molto caro:

*“È tipico degli imprenditori italiani considerare l'azienda come un bene indisponibile, da tramandare in eterno alle future generazioni; nel mondo anglosassone l'azienda è invece più frequentemente un pezzo importante del patrimonio che a un certo momento occorre vendere sia per non lasciare ai figli l'incombenza di gestirla sia, contemporaneamente, per dimostrare a tutti la bravura dell'imprenditore nel realizzare il pieno valore del lavoro di anni.” (pag. XIII)*

**Il valore di cui parla Cuneo è quello che si realizza**, che si monetizza e che discende dal reddito che l'impresa è in grado di generare in misura sostenibile nel tempo, indipendentemente dalla proprietà. Lo stesso tema lo aveva affrontato all'Università di Padova nel marzo 2007 in una conferenza di presentazione di un altro suo libro (G.Cuneo, *Così parlò Warren Buffet: lezioni per investire in Italia*, Baldini & Castoldi, Milano, 2006), provocando questa reazione di un imprenditore di seconda generazione che fatturava allora 50 milioni, divenuti oggi 200 milioni che danno luogo a un'ottima ottima redditività:

*«Ho ascoltato qualche settimana fa una conferenza nella quale Gianfilippo Cuneo ha sostenuto che se un'impresa non ha un ritorno sul capitale investito del 15-20% l'anno è da buttare. Mi sembra che Cuneo parli solo al portafoglio e non al cuore... Penso che l'imprenditore agisca non solo per guadagnare, aumentare il patrimonio dell'azienda ma anche per sviluppare la propria attività e possibilmente vederla continuare con i propri discendenti. Penso che l'imprenditore accetti di guadagnare anche meno della metà di quanto indicato da Cuneo pur di non perdere il gusto di guidare la propria azienda con tenacia e orgoglio... Rifiuto l'idea che l'azienda sia presa in mano da un manager che garantisce una buona crescita, utili buoni o anche ottimi, mentre i figli possono starsene tranquilli e vivere di rendita».*

**In queste considerazioni sono sintetizzati i punti di forza e di debolezza dell'imprenditore veneto.** I punti di forza sono evidenti e presto detti: la parsimonia, l'attaccamento all'azienda e alla famiglia. I punti di debolezza sono meno evidenti, e forse per questo più insidiosi. Riguardano la sottostima dei problemi della crescita, che nella competizione globale richiedono risorse finanziarie e manageriali che vanno oltre la disponibilità della famiglia.

**Quello che emerge con chiarezza dalle due raccolte di lettere curate da Cuneo è che porsi obiettivi di redditività elevati**, entrare in nuovi mercati, creare disponibilità finanziarie e attrarne di nuove, mobilitare competenze manageriali e tecniche, sono tutte attività che non escludono il ruolo dell'imprenditore e della sua famiglia, ma sicuramente lo cambiano. Buttarsi con tenacia e orgoglio a svolgere questo ruolo piuttosto che la semplice gestione può essere anche più entusiasmante ma non privo di rischi. Per questa ragione i rischi vanno condivisi e le competenze vanno arricchite

coinvolgendo soggetti esterni alla famiglia. I nuovi partner finanziari possono essere tra questi, ma non sono i soli.

**A volte il gusto dell'operatività può nascondere un bisogno di dominio** sulle cose e sulle persone e l'incapacità di condividere con altri responsabilità e progetti. Superare questi limiti è oggi il solo modo di mantenere il controllo. Nella responsabilità sociale dell'imprenditore andrebbe messo anche il cambiamento necessario per rispondere alle attese di crescita personale di chi già lavora in azienda e di chi si sta preparando per farlo.

**L'alternativa profitto e potere è posta da un'osservazione fattami da un manager** molto critico con alcuni imprenditori:

*«...il fatto è che alcuni non vogliono – da veri imprenditori – il profitto ma vogliono – da padroni – il potere di comando. E per mantenerlo sono anche disposti a far fallire la loro azienda...».*

Per fortuna imprenditori siffatti non hanno trovato spazio nelle due raccolte di lettere, anche se si tratta di derive tutt'altro che teoriche. Il campione non è rappresentativo, come avverte Cuneo nella sua introduzione al secondo volume, e soprattutto non dà conto dei casi di insuccesso.

**Il dato più interessante che emerge dai casi che hanno realizzato con successo la continuità intergenerazionale** è che questi processi hanno un esito positivo quando il problema non viene affrontato con un'ottica di conservazione, sia pure ispirata da nobili sentimenti quali la coesione familiare, la riconoscenza verso il fondatore, l'identità d'impresa e così via. Paradossalmente questi sentimenti uccidono molte più aziende di quante non ne facciano consolidare e sviluppare. Il nodo da sciogliere sta nella sovrapposizione tra logiche aziendali e familiari. Questa sovrapposizione è un fattore estremamente positivo nella nascita dell'impresa e nel suo primo ciclo di sviluppo. Si trasforma in un problema successivamente. La soluzione non sta nel contrapporre una logica manageriale a quella familiare, che è una strada tecnocratica perdente in partenza, come dimostrato da una grande quantità di insuccessi. Sta piuttosto nell'evoluzione d'entrambe le logiche: manager in grado di capire le dinamiche familiari e componenti della famiglia in grado di coprire ruoli manageriali o se, come può anche accadere, non ne hanno le capacità e le motivazioni, focalizzarsi su ruoli di governance oppure passare la mano per il bene dell'azienda e della famiglia.

**L'impresa familiare viene spesso associata alla piccola dimensione**, associazione non sempre corretta che compromette la validità di molte analisi. Questo limite è ancor più paradossale se si realizza che i termini grande e piccolo hanno ormai un significato molto relativo. Un'impresa non è grande o piccola in assoluto, ma in relazione al settore in cui opera e ai competitori con cui si confronta. Se si smettesse di associare l'impresa familiare alla piccola dimensione, si potrebbe dedicare maggiore attenzione a ciò che serve a queste imprese per crescere. In Italia non mancano certo le piccole imprese il cui tasso di natalità resta sempre elevato anche in questi tempi di crisi.

**Deve invece aumentare il numero d'impresе in grado, senza eccedere in gigantismo, di affrontare** l'internazionalizzazione e progetti di ricerca e sviluppo di un certo respiro. La loro crescita è contrastata da culture familiari attardate in forme di governance che non utilizzano una finanza moderna e non adottano soluzioni organizzative basate su alleanze, condivisione del rischio, managerialità. Cuneo segnala la necessità di distinguere il ruolo di azionista da quello di manager ed evidenzia come questa consapevolezza non traspaia dalle lettere pubblicate (pag. XII). Questo è vero anche se qualcuno ha chiaramente delineato il percorso per arrivare più che a una separazione, a una

distinzione di ruoli tenendo conto delle specificità culturali, tecniche e generazionali dell'azienda.

\*Giovanni Costa, Università di Padova, CdA Intesa Sanpaolo

---

**POST EDITORI SRL**

Via Nicolò Tommaseo 63/C, 35131 Padova

info (at) veneziepost.it

Ufficio del Registro delle Imprese di Padova, Numero di iscrizione PD 350106; Partita Iva: 03948890284