

L'IMPRESA DI FAMIGLIA: LUOGO PRIVILEGIATO PER CRESCERE NELL'AUTOSTIMA O PER DISTRUGGERLA?

Le imprese familiari svolgono un ruolo centrale nei sistemi produttivi delle società industrializzate. Esse rappresentano infatti la forma di gran lunga più comune di organizzazione imprenditoriale, contribuendo alla formazione di una porzione consistente del prodotto interno lordo del nostro Paese. L'elemento che accomuna questo tipo di imprese è l'impatto che le logiche della famiglia possono avere sulle logiche economiche e manageriali. Autorevoli autori hanno definito la coesistenza di famiglia ed impresa come una sovrapposizione istituzionale il cui fine ultimo non sempre coincide. Il fine immediato della famiglia è dato prevalentemente dal soddisfacimento dei bisogni dei membri della famiglia, mentre il fine ultimo dell'azienda è costituito dalla produzione di remunerazioni. Data questa premessa, si comprende facilmente come in una impresa controllata da una famiglia possano spesso crearsi contrasti nelle scelte gestionali in virtù delle diverse e simultanee logiche di fondo: quella familiare e quella imprenditoriale. Gli atteggiamenti che spesso si osservano oscillano tra il raggiungimento di un compromesso tra i principi della famiglia e quelli dell'impresa ed una costante indecisione tra le due logiche. Quest'ultima situazione non fa altro che creare un ricorrente malcontento ora nei membri della famiglia, quando è la logica aziendale a prevalere, ora nei dipendenti, quando è invece la logica familiare a farla da padrona. Il processo volto a ridurre i conflitti richiede chiarezza e produce consapevolezza, intraprendere un siffatto processo implica lungimiranza ed iniziarlo per tempo è già di per sé un successo ma percorrerlo fino in fondo è una ardua impresa, che solo in pochi riescono a portare a termine.

Grazie all'iniziativa OFB, promossa dal Dottor Iurcovich, ho avuto la possibilità di entrare a stretto contatto con imprese familiari di successo, riuscendo a toccare con mano i loro punti di forza e le loro intrinseche difficoltà. Per ben 42 ore ho respirato "affari di famiglia" interiorizzando le altrui emozioni e alimentando molteplici curiosità; ognuna delle realtà incontrate mi ha lasciato qualcosa: stupore, perplessità, ammirazione. In questa sede sarebbe riduttivo ripercorrere un unico incontro così come sarebbe dispersivo rievocarli tutti, pertanto, senza alcuna pretesa di esaustività, menzionerò quelli che, a mio avviso, sono stati i più significativi.

Il balzubiente Demostene fu un eccezionale oratore. Napoleone, basso di statura, divenne imperatore. Il sordo Beethoven un formidabile compositore. Lo zoppo Byron uno straordinario nuotatore. Questa è storia, la storia che tutti noi conosciamo, ma quello che in molti non sanno è che il sordo Roberto Wirth, direttore e proprietario dell'Hotel Hassler, è un abilissimo *comunicatore*. Lo stesso padre non lo credeva possibile, lo esortava a far altro dicendogli: "tu non potrai fare questo lavoro, bisogna poter parlare con i clienti, dirigere il personale"... eppure il destino lo ha clamorosamente smentito.

Nessuna condizione avversa può bloccare l'energia che c'è in ciascuno di noi, ma soprattutto nessuno poteva frenare le ambizioni di un giovane sordo che, appena dodicenne, già portava nel cuore l'albergo che oggi sapientemente dirige, riuscendo, tra l'altro, ad esprimersi in diverse lingue nonostante la sua disabilità. Carattere forte, sangue svizzero, innato senso della disciplina e dell'ordine, lo rendono il degno erede dell'albergo più fotografato e dipinto di tutto il mondo.

Altra rilevante realtà alberghiera incontrata in questo percorso è l'Hilton-Sheraton, a cospetto della quale risulta difficile non soffermarsi su come sia possibile portare un cognome altisonante con estrema disinvoltura e modestia. I Giovani eredi Rebecchini si stanno affacciando al business familiare con la speranza di contribuire, in modo significativo, ad un futuro ricco di interrogativi e di progetti variegati e variopinti. "Nos esse quasi nanos gigantium humeris insidentes" che tradotto diventa: vedere più lontano non per l'acutezza della (nostra) vista o l'altezza (del nostro) corpo, ma perché portati in alto dalla grandezza dei giganti. Fuori metafora, i giovani Rebecchini fruiscono dei *benefici delle precedenti*

generazioni, ed in questo non c'è nulla di sbagliato purché non ci si dimentichi mai del grande dono ricevuto da chi ha saputo, veramente, vedere lontano.

La lungimiranza è una dote che tutti vorrebbero possedere e a Claudio Cerasi di certo non manca. Cerasi, noto costruttore romano, con estrema *disponibilità alla delega* e con forte *orientamento al futuro*, è riuscito a delineare un virtuoso processo generazionale che ha visto il figlio Emiliano prendere, sin dalla giovane età, le redini della **SAC Costruzioni**. L'autorevole Piantoni definirebbe un siffatto passaggio generazionale un "paradiso terrestre", tanto ambito quanto raramente praticato dalle imprese familiari di successo. Volendo menzionare quali sono stati i fattori che hanno reso possibile un siffatto passaggio generazionale, è opportuno ricordare: l'individuazione del successore tra i tre figli; la formazione delle competenze per via di un coerente percorso universitario e di uno strutturato training on the job; la predisposizione delle condizioni necessarie per una proficua convivenza padre-figlio. La corretta gestione di queste determinanti ha contribuito alla riuscita della successione. Naturalmente questo passaggio generazionale è stato libero e consapevole, con una graduale assunzione di responsabilità da parte di Emiliano, che, con il benessere delle sue due sorelle, ha donato continuità all'impresa.

Nella **Vecchia Fattoria**, altra impresa domestica di successo, una giovane coppia di marito e moglie ha saputo cogliere una sfida incentivante: essere *educatori di professione* in una società pluralista. Il contesto pluralista e relativista, infatti, impegna gli educatori a sperimentare nuove metodologie educative, che tengano conto delle mutate situazioni socio-culturali e dello strapotere della televisione, di internet e dei telefonini. Questi educatori hanno sicuramente trovato la strada giusta per educare: dare uno *stile di famiglia* al luogo in cui far maturare le prime esperienze di apprendimento. Una cosa è certa: tra moglie e marito puoi mettere il NIDO.

Ecco che magicamente mi torna in mente la mia infanzia. Quando ero bambina mia madre mi ripeteva sempre: "devi crescere nell'autostima. Chi non ha fiducia in se stesso, in genere, non conosce i talenti che Dio gli ha dato". Quando un imprenditore non è consapevole di possedere un capitale è all'inizio del tracollo finanziario. Allo stesso modo, chi non sa di avere delle qualità è all'inizio del fallimento esistenziale. Marco **Turbacci**, con estrema obiettività, non si esime dal raccontare che le *insicurezze* hanno talvolta limitato le sue potenzialità celando, a lungo, le sue profonde ambizioni. Ad oggi Marco si definisce finalmente consapevole delle sue qualità e fermamente convinto del fatto che per aumentare la produzione e migliorare l'attività sia necessario rendere tutti i *membri della famiglia partecipi* alle decisioni e agli obiettivi che l'azienda intende raggiungere. Una squadra sta insieme e si allena se sa che deve giocare e vincere una partita di calcio. Se manca l'obiettivo condiviso della vittoria, viene meno anche lo sforzo congiunto per allenarsi. È impossibile non dargli ragione. A ben pensarci, solo avendo uno scopo comune da raggiungere risulta possibile far emergere e canalizzare tutte le energie in possesso. Il passaggio generazionale, in questo caso, risulta essere molto lontano in virtù di una condivisione e di una fiducia tra padre e figli ancora non consolidata.

Per i Turbacci bisogna essere capaci di differenziarsi, magari osando un minimo, cercando di anticipare e cogliere i gusti dei consumatori ma soprattutto occorre allontanarsi dalla banalità, magari con prodotti artigianali coraggiosi e ben strutturati. Questa è, in sintesi, la ricetta giusta per una birra di carattere. Ai Turbacci non possiamo che augurare una storia CONDIVISA a tutta birra. Una metafora? Non in questo caso.

Ultima realtà in rassegna è **Biancone srl**, la cui storia inizia nel lontano 1953 grazie all'iniziativa di Aldo Biancone che per primo ha saputo sapientemente coniugare la tradizione artigianale della carpenteria meccanica alla funzionalità delle tecnologie d'avanguardia. Dopo diversi anni c'è stato un riuscitissimo passaggio generazionale che ha visto i due fratelli, Patrizia e Sandro Biancone, continuare l'attività di famiglia. Soluzioni, brevetti e progetti particolarmente innovativi e funzionali non hanno mai smentito le innumerevoli richieste dei committenti. Mentre il business si diversificava tra attrezzature per stadi,

equipaggiamenti postali e ferroviari, arredi urbani, targhe ed incisioni, l'azienda continuava a crescere, e con essa anche i piccoli figli di Sandro. Alessandra e Aldo Jr., ad oggi, hanno meno di trent'anni e si preparano a diventare gli eredi del domani. Si presentano come il braccio e la mente, la giovane Alessandra si occupa infatti delle funzioni amministrative e dei rapporti con i committenti ed i fornitori, mentre il fratello Aldo inventa, progetta, ma soprattutto CREA. Lei: ragazza solare, estroversa e con una forte autostima. Lui: professionale, preparato ed estremamente timido, ma non per questo meno sicuro. Per questi due giovani sembra non esserci nessun diritto quesito, ma solo impegno, costanza e dedizione, e come sempre... chi semina raccoglie i frutti. A breve entrerà in commercio "SCAPPATOPO", da loro prodotto oltre che brevettato. Essendo il primo segno dello Zodiaco Cinese, i Topi sono leader, pionieri e conquistatori, e non possono che ricordare con tale associazione questi due validissimi giovani.

Arrivati a questo punto, non mi rimane che ringraziare tutti i partecipanti, menzionati e non, che mi hanno permesso di assaporare piccoli brandelli di grandi vite imprenditoriali.

Claudia Improta