

RELAZIONE OPEN FAMILY BUSINESS:

L'Open Family Business è un progetto che ha dato la possibilità a venti tra i migliori laureati e laureandi degli atenei romani, di conoscere a pieno il mondo delle piccole e medie imprese a conduzione familiare. In Italia, tale realtà, rappresenta più del 90% delle industrie, e ben l'83% è gestito da famiglie.

Noi partecipanti, abbiamo quindi avuto modo di poter entrare in contatto con le diverse realtà, conoscere la storia di venti imprese di successo del nostro territorio, che nonostante il periodo critico hanno saputo trarre vantaggi o quanto meno mantenere una posizione salda nel mercato. Abbiamo avuto modo di incontrare gli imprenditori, ponendo loro ogni genere di quesito, da domande strettamente inerenti il business (da cosa è nata questa idea, come e da chi è gestita l'azienda, quali sono le tipologie di vendita adottate, come e perché nasce quel marchio, chi prende le decisioni strategiche, chi ha quote in azienda, il fatturato, il ricorso ai finanziamenti esterni e all'autofinanziamento), a ciò che è ancor più interessante, come si mantiene in vita, come sono i rapporti familiari, come si gestiscono i passaggi generazionali, tant'è che in alcuni casi abbiamo anche avuto modo di incontrare le "nuove leve" che hanno preso le redini della situazione, chiedendo loro come è stato rapportarsi con i genitori in ambito lavorativo, se il loro ingresso nell'azienda è stato visto più come un obbligo, un'opportunità o una necessità. **Sicuramente l'azienda che meglio rappresenta un passaggio generazionale ben riuscito, è quella della famiglia Biancone: due ragazzi (terza generazione) che hanno saputo sfruttare al meglio le proprie capacità, ritagliandosi ruoli importanti, facendo esperienza e crescendo nell'azienda tanto da poter, un giorno, essere consapevoli della responsabilità che andranno a ricoprire. In virtù delle proprie indoli uno si occupa dell'ambito tecnico, l'altra degli aspetti commerciali; ciò che mi ha colpito è stata sicuramente la giovane età dei ragazzi, che nonostante tutto si sono dimostrati, durante l'incontro, molto competenti e molto disponibili, a riprova del fatto che indubbiamente conoscono molto bene l'azienda e pur non avendone ancora quote, la sentono propria.**

Nonostante le imprese abbiano sicuramente differenze tra loro, dovute ai differenti ambiti nei quali operano, al periodo di origine, alla generazione che si trova a capo, abbiamo sicuramente individuato alcuni tratti distintivi che le caratterizzano: la passione e il forte legame "di sangue", che spinge tutti a continuare anche e soprattutto nei momenti di crisi. Il "voler far bene" non è visto solo come l'opportunità ultima, e giustificata, di poter ottenere un guadagno, ma come la voglia reale di costruire qualcosa e di farlo crescere. L'azienda è parte integrante della famiglia, come un figlio che va protetto, accudito e aiutato affinché diventi grande e forte, nell'ottica comune a molti imprenditori di lasciare un'eredità ai propri figli.

Nonostante questa forte passione e questi forti legami, le imprese presentano sicuramente alcuni caratteri distintivi e unici. Abbiamo incontrato varie aziende, business innovativi, imprese di prima generazione, imprese al contrario centenarie, ed è quindi normale che l'ottica sia diversa, che la spinta di crescita o di conservazione vari a seconda della realtà, che la proprietà e la gestione siano o meno accentrate in poche figure: dai fratelli titolari dei "Daruma Sushi", splendido esempio innovativo, vincente e giovane (dal 2003). È stato molto interessante conoscere le motivazioni che li hanno spinti ad aprire questo genere di attività, distante dai nostri standard alimentari, ma soprattutto è stato interessante conoscere come i tre fratelli si siano aiutati e sostenuti tra loro sin

dall'inizio, non ostacolandosi ma trovando ognuno il proprio ruolo, riducendo al minimo le possibilità di conflitto (il più grande si occupa di ricerca e sviluppo e della gestione dei punti vendita; il mezzano della parte amministrativa mentre il più piccolo di tecnologia e marketing). Nei nostri incontri abbiamo infatti notato che una delle principali motivazioni, se non la più importante, dei conflitti tra i membri della stessa famiglia sia data proprio dalla mancanza di ruoli e di compiti ben pre-definiti tra i soggetti; sconfinando ognuno nell'ambito degli altri si rischia di mettere pressione e togliere autorità. I conflitti si generano perché entra in gioco l'emotività che rende meno razionali nel gestire le diverse situazioni, e questo è uno dei motivi per cui difficilmente le imprese a conduzione familiare superano la terza generazione.

Una realtà come quella dei Daruma è sicuramente vincente, probabilmente molto a loro favore gioca il fatto di essere la prima generazione e di avere un vincolo familiare stretto come quello tra fratelli, legati da stessi valori e stesse origini (provengono da una famiglia che già operava nell'ambito dell'imprenditoria dell'abbigliamento). È stato interessante conoscere la fase di start up ed in particolar modo verificare l'alto potenziale di crescita, stanno infatti pensando di espandersi tramite un franchising.

I Daruma sono stati il trampolino di lancio di tale progetto, che ha aperto la strada a tante altre aziende di origini ben più antiche, nelle quali ancora non esiste la separazione tra proprietà e gestione: alcuni imprenditori ci hanno rivelato la loro chiusura verso soggetti terzi che non abbiano vincoli di sangue, tant'è che in alcuni casi i figli si sentono in dovere di continuare l'attività familiare, e spesso ciò che è nato come un obbligo, diventa motivo di orgoglio e di vanto. A tal proposito, una delle aziende sicuramente più apprezzate è quella della famiglia Cartoni: esempio di forte Made in Italy. L'azienda ora è in mano alla terza generazione, che ha lottato per mantenere l'italianità del prodotto, oggi ritenuto d'élite, proprio per la capacità e l'esperienza acquisita nel corso del tempo, elementi che non potranno mai essere ceduti. Cosa che mi ha colpito molto è stata la forza di una delle due imprenditrici ora a capo dell'azienda, una donna che, nonostante non avesse le conoscenze e la formazione per affrontare questo ruolo, ha lottato per evitare che l'azienda si smembrasse, che l'italianità del marchio venisse meno e che i propri dipendenti venissero licenziati a seguito di dislocazioni produttive. Nelle aziende familiari uno dei punti di forza è sicuramente anche il rapporto con i dipendenti, considerati anch'essi parte della famiglia. Trattandosi di imprese di piccole o medie dimensioni, tra i 10 e i 50 dipendenti, molti imprenditori ci hanno confidato di conoscere i loro nomi, le loro famiglie, di sapere cosa fanno i figli, di inserire molte volte gli stessi nell'azienda al posto dei padri o delle madri, di avere nella propria azienda dipendenti legati tra loro da legami di sangue, di conoscere i loro problemi e di partecipare alle loro gioie. Si tratta di una vera e propria grande famiglia allargata, ambienti molto accoglienti che è impossibile trovare in contesti più ampi. Nel caso di questa famiglia, di grande impatto è stata sicuramente la storia della nascita, di come il nonno, in un mondo dove ancora non esistevano le tecnologie avanzate che abbiamo ora, abbia avuto l'idea dei supporti per le macchine da presa, quasi contemporaneamente a quella avuta da altri due inventori in altre due parti del mondo.

Abbiamo incontrato problematiche diverse dovute a genitori che faticano a far largo ai figli, che pur avendone le capacità non riescono ad ottenere un vero e proprio ruolo e far uscire la propria identità, generando disagi non solo in famiglia ma anche in azienda, o a problemi derivanti alle difficoltà che si incontrano a seconda dell'ambiente nel quale si opera. Un esempio eclatante è

quello della “De Sanctis Costruzioni”, mondo prettamente maschile dove la rappresentante della nuova generazione, Francesca De Sanctis, ha dovuto lottare per ottenere rispetto e per affermare le proprie capacità. Ciò che mi ha colpito, quindi, non è stato il business in sé per sé ma proprio il ruolo della donna imprenditrice, ricoperto in tal caso da una donna di grande tenacia che da speranza in un contesto nel quale la mentalità comune è ancora molto arretrata, e dove spesso alla competenza e l’esperienza non vengono riconosciuti i giusti meriti.

È quindi difficile cercare di fare un bilancio conclusivo di questa esperienza, ogni azienda mi ha lasciato uno spunto di riflessione, una curiosità, mi ha affascinata da un punto di vista strettamente economico/imprenditoriale o da un punto di vista puramente “sentimentale”. Ci sono state aziende come SAID, della quale mi ha incuriosito la storia, la figura del nonno fondatore, la modifica del marchio, la ristrutturazione aziendale fino ad arrivare a nuove politiche di vendita che hanno previsto l’apertura di un negozio in franchising all’estero, o il gruppo CR CONAD, del quale viceversa mi ha incuriosito la modalità di operare, i rapporti con le multinazionali, i tentativi di diversificazione che sono stati poi accantonati, la scelta di avere un punto nevralgico e centralizzato in un luogo decentrato, in un ampio spazio aperto e immerso nel verde, molto accogliente e che genera calore e tranquillità.

È stata un’esperienza molto costruttiva che mi ha concesso l’opportunità di aprire le mie conoscenze nei confronti delle PMI, di cui fin ora avevo sentito parlare solo in maniera del tutto teorica. Mi ha dato la possibilità di toccare con mano cosa si intende per realtà familiare, di visitare, in alcuni casi, i luoghi di produzione/distribuzione, inoltre mi ha dato la possibilità di rapportarmi e confrontarmi con altri diciannove ragazzi che hanno più o meno la mia stessa età e che hanno avuto più o meno la mia stessa formazione, pur provenendo da percorsi ed atenei differenti. Nel complesso devo dire di essere rimasta molto soddisfatta, ha accresciuto il mio sapere, mi ha dato la possibilità di traslare dal piccolo al grande ciò che ho imparato, perché le aziende di piccole dimensioni possono esser viste come delle piccole aree di multinazionali o di aziende molto più vaste dove lo scambio di informazioni informali è molto simile a quello che si usa nelle piccole imprese.

La parola che sicuramente meglio racchiude questo percorso è consapevolezza, un valore aggiunto al mio bagaglio culturale, la consapevolezza verso cosa le piccole e medie imprese a conduzione familiare posso offrire a noi giovani laureati sia da un punto di vista tecnico e quindi un’analisi costi-benefici, profitto, crescita nel mercato, possibilità di fare non solo quel salto generazionale di cui abbiamo tanto parlato ma anche dimensionale, ma anche e soprattutto da un punto di vista formativo. Uno spunto di riflessione per capire che chiunque può decidere di aprire un’impresa a conduzione familiare, basta avere la giusta idea, un po’ di fortuna e tanta voglia di fare, proprio perché è la passione il vero e proprio capitale imprescindibile, la più grande risorsa sulla quale possono contare.

Francesca Luzi

Open Family Business 2013

Roma, 23/12/2013