

IL MONDO DELLE
DYNASTY FAMILIARI
HA SEMPRE TENUTO
BANCO ANCHE SUL
PICCOLO SCHERMO.
"BEAUTIFUL"
E I FORRESTER
INSEGNANO.

**REGOLA N°1:
CAMBIARE PELLE
SENZA PERDERE
I VALORI DELLA
FAMILY COMPANY**



SE NE PARLA

di Giovanna Maffina



LE DYNASTY

L'IMPRENDITORIA FAMILIARE ITALIANA ECCELLE NEL MONDO, COME
DIMOSTRATO ANCHE DAL COMPARTO COSMETICO. IL SEGRETO PER
EMERGERE? ADATTARE LA VISIONE DEL FONDATORE AL MONDO CHE CAMBIA.

DELLA BELLEZZA

Qualche luogo comune ma anche alcune innegabili verità. Quando si parla delle piccole medie imprese italiane di stampo familiare, di cui il nostro sistema imprenditoriale è ricchissimo, è inevitabile che l'accento cada sulla difficoltà di molte – ma non certamente di tutte – a fare sistema e managerializzarsi per acquisire una dimensione competitiva europea (i luoghi comuni), ma anche sul fatto che, dati alla mano, molte tra loro funzionano meglio delle multinazionali, spesso "zavorrate" da case madri che tendono a centralizzare e, dunque, allungare i tempi di ogni decisione (le innegabili verità).

UN MODELLO DIFFUSO NEL MONDO

Il nostro Paese, con oltre quattro milioni di PMI, non è peraltro l'unico dove l'incidenza del modello familiare è importante. Molte altre economie mondiali, Stati Uniti inclusi, spesso invece associate a forme capitalistiche meno tradizionali, hanno un tessuto imprenditoriale di questo tipo. Il rischio più grosso di una buona parte tra loro è la tendenza a rimanere indefinitamente nel limbo della piccola dimensione a causa di una tradizione consolidata di proprietà e gestione familiare spesso restia al cambiamento e ▶

al salto dimensionale. In Italia poi questo rischio è particolarmente elevato, se si pensa che la presenza di esponenti della famiglia nella gestione dell'impresa è, ad esempio, quattro volte superiore a quella della Germania, un'economia spesso presa a modello. Là dove, però, si riesce ad adattare ai tempi lo schema imprenditoriale del fondatore, si possono fare grandi cose, gli esempi abbondano anche nel settore cosmetico.

IL PERCEPITO VA MIGLIORATO

Un problema di fondo del mondo delle PMI e del valore da esso generato, è che vive un po' nell'ombra: un eccesso di timidezza che può diventare un problema per la competitività dell'intero sistema Paese. Lo scorso anno la Cattedra Aidaf (Associazione Italiana delle Aziende Familiari)-Ey dell'Università Bocconi, ha lanciato un'indagine sul Corriere della Sera che ha coinvolto 3.000 utenti, una parte dei quali studenti universitari. L'obiettivo era mettere a fuoco il percepito delle family company italiane, anche indagando quanto arrivasse all'esterno del loro notevole contributo all'economia del Paese, e i risultati non sono stati molto incoraggianti. Circa il 66% del campione intervistato le identificava con quelle artigianali, mentre secondo una definizione condivisa internazionalmente le aziende sono familiari quando una o due famiglie controllano più del 50% del capitale e un familiare è operativo nel board. E quando, partendo da una lista di 15 imprese di grandi e grandissime dimensioni, italiane e straniere - tra cui Barilla, BMW, Ferrero, Ikea, Rana - veniva chiesto quali fossero quelle fami-

liari, solo poco più della metà venivano riconosciute. Alle family company poi erano associate caratteristiche quali innovazione, modernità, investimenti esteri e senso di responsabilità ambientale, ma non l'attenzione ai dipendenti, al prodotto proposto, e il coraggio di metterci la faccia. In realtà, la loro forza sta proprio in queste caratteristiche, si pensi solo a Giovanni Rana o a Ennio Doris, loro stessi testimonial. Infine, più del 50% del campione sottostimava la loro incidenza sul PIL, che è pari al 53,7% del totale: solo il 40% del campione aveva indicato correttamente il dato.

MENO TIMIDEZZA

Il quadro restituito dalla survey ha, dunque, evidenziato alcune aree di debolezza sulle quali è importante lavorare. Trattandosi di un comparto che dà lavoro a milioni di persone, è importante individuarle per impostare corrette politiche industriali. Premesso questo, serve che anche i poteri forti riconoscano il contributo del settore e che le famiglie imprenditoriali mettano da parte ogni indugio per farsi conoscere di più e meglio all'esterno.

"METTERCI LA FACCIA" PUÒ ESSERE EFFICACE PER IL BUSINESS



REALTÀ E FICTION TALVOLTA SI CONFONDONO. COSÌ I CARRINGTON DI "DYNASTY" DIVENTANO SIMBOLO DI UNA CERTA IMPRENDITORIA SPREGIUDICATA CHE MUOVE I FILI DELLA FINANZA MONDIALE.

LA PAROLA AI PROTAGONISTI

LE DYNASTY DELLA BELLEZZA FONDANO SU VALORI SOLIDI E PROPENSIONE A INNOVARE. LORO È LO SCENARIO INTERNAZIONALE.



ENRICA MONICA ANCOROTTI
ANCOROTTI COSMETICS

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Io e mio padre, Renato Ancorotti. Lui è presidente, io CEO».

■ **APERTURA AI MANAGER.** «Non è stata semplicemente una scelta, ma un'esigenza, visti gli obiettivi ambiziosi della società. Oltre al direttore generale, abbiamo introdotto un CFO, il direttore R&D e regulatory e il direttore di produzione. Altri ruoli dirigenziali sono stati assegnati a collaboratori cresciuti professionalmente qui, maturando competenze che abbiamo

voluti valorizzare».

■ **APERTURA AI FONDI.** «Nel 2017 ci siamo aperti a un fondo di private equity, White Bridge Investments, che detiene il 50% dell'azionariato. Per noi, questo non è stato solo uno strumento di accesso al capitale: gli investitori fanno parte del board dando un contributo importante nella definizione della strategia e della gestione aziendale. Molte aziende a conduzione familiare temono l'apertura al capitale che invece è una preziosa opportunità. Il mercato va affrontato bypassando una struttura gestionale squisitamente familiare, ma non vanno trascurati valori tipici del family business, quali la continuità e il trasferimento delle competenze di generazione in generazione».

■ **FATTURATO E ORGANICO.** «Abbiamo chiuso il 2018 con un fatturato di 101 milioni e una crescita del 12% rispetto al 2017. Siamo partiti nel 2009 con sette persone e

oggi, tra dipendenti e collaboratori, siamo circa in 400, al 65% donne - anche con ruoli manageriali importanti - appartenenti a 21 diverse nazionalità e con un'età media che si aggira intorno ai 34 anni. Rappresentare una fonte occupazionale ci rende particolarmente orgogliosi. I nostri valori? La fiducia, l'idea di cura e di "ben fatto", l'attenzione al prodotto, il rispetto al cliente, la sensibilità verso il tessuto sociale in cui ci troviamo».



LUCA MAZZOLENI
ARVAL

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Gestiamo due società distinte, al 100% di nostra proprietà, Laboratoires Biologiques Arval SA a Sion e Arval Cosmetics a Milano con oltre 70 dipendenti e altri collaboratori esterni. Io, mia moglie e mia suocera ci

suddividiamo le cariche all'interno dei vari consigli di amministrazione mentre l'unica persona che ha carta bianca operativamente sono io».

■ **APERTURA AI MANAGER.** «A Sion mi confronto con un direttore generale, carica che ricopro invece direttamente a Milano oltre a funzioni commerciali, amministrative e di marketing, naturalmente coadiuvato da validi collaboratori. I nostri manager non sono esterni ma parte

integrante della società, con loro mi confronto di continuo. Ritengo che i manager vadano cresciuti in seno all'azienda. I fondi ci hanno spesso corteggiato ma al momento non ci interessano, anche se l'ipotesi non è da escludere a priori».

■ **GIUDIZIO SULLE IMPRESE FAMILIARI.** «Voglio d'innovare e passione credo siano elementi comuni a tutte le aziende familiari e che fanno la differenza con quelle ad azionariato diffuso. Tuttavia, pur costituendo il vero tessuto industriale e commerciale della nostra economia, se adottano un modello troppo rigoroso limitano la loro crescita. Il vero problema "dell'azionista familiare" è che spesso rischia di non rimanere al passo coi tempi ed è restio a inserire in azienda nuove figure professionali di valore, che peraltro non è così facile trovare».



GRAZIA BELLONI
CAMOMILLA

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Io, come direttore generale, mio marito Maurizio che coordina stile e design, mia figlia Francesca, che segue il marketing e la gestione punto vendita e mio figlio Nicolas amministratore delegato».

■ **APERTURA A MANAGER E FONDI.** «Non abbiamo manager esterni al momento, chissà forse in futuro e l'azienda è al 100% nostra, siamo tutti soci. Quando i nostri figli sono entrati, abbiamo ceduto loro una parte delle quote».

per responsabilizzarli e dargli un'identità: non volevano sentirsi "figli di ma soci".

■ **FATTURATO E ORGANICO.** «L'ultimo fatturato aziendale è stato di sei milioni e quest'anno crediamo di poter chiudere a sette. Abbiamo 14 dipendenti. La creatività è un nostro valore fondamentale, vogliamo continuare a sorprendere le donne di ogni età e lo facciamo da 36 anni».

■ **GIUDIZIO SULLE IMPRESE FAMILIARI.** «Molte delle aziende italiane sono familiari e sono la base dell'economia nazionale, ciò non toglie che bisognerebbe avere il coraggio di fondersi per creare strutture più competitive. Il grande problema è che le piccole e medie aziende italiane non fanno sistema, sono abituate a fare tutto in famiglia. Affrontare i mercati esteri da soli è estremamente difficile, sono molto competitivi e complessi».



LUI O AZIENDE SOLO ABILI IMPRENDITORI. COME QUELLI DELLA STORICA SERIE TV "DALLAS". PER MUOVERSI IN UN CONTESTO SEMPRE PIÙ ALLARGATO BISOGNA, INFATTI, RUBARE UN PO' ALLA SPREGIUDICATEZZA DI J.R. E UN PO' ALLA SAGGEZZA DEL FRATELLO BOBBY.



AMBRA MARTONE ICR

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Mio padre Roberto, fondatore nel 1975, è presidente, mia sorella Giorgia ed io consiglieri, siamo tutti e tre da tanti anni insieme alla guida dell'azienda».

■ **APERTURA AI MANAGER.** «La nostra è un'azienda al 100% della famiglia ma fortemente managerializzata. Per forte convinzione e scelta strategica, ciascuna funzione chiave - ricerca e sviluppo, qualità, pianificazione, acquisti, produzione, logistica e IT, risorse umane e finanza - è affidata e gestita da un manager altamente qualificato e specializzato».

■ **FATTURATO E ORGANICO.** «Il fatturato ultimo è stato di 55 milioni di euro e abbiamo 600 dipendenti. Crediamo nella passione per il prodotto - profumi e cosmetici profumati -, nell'orientamento all'eccellenza, che per noi significa qualità senza compromessi, nell'integrità e nell'affidabilità. Per crescere all'estero ci vogliono visione, volontà di produrre valore e tanta voglia di scommettere sul futuro».

■ **GIUDIZIO SULLE IMPRESE FAMILIARI.** «Hanno il vantaggio di poter adottare una visione di lungo termine e investire in qualità e in passione, pur mantenendosi agili per cogliere le opportunità che si presentano di volta in volta. Con la crescita è fondamentale adattare le strategie e soprattutto l'organizzazione, mantenendo però lo spirito familiare e la dinamicità. Se agiscono in questo modo, le PMI hanno molto da guadagnarci».



ALBERTO TANZI ITALART

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Dell'azienda ci occupiamo mio padre ed io. Lui supervisiona tutti gli aspetti gestionali mentre io mi occupo prevalentemente della parte commerciale. Al momento non abbiamo alcun manager esterno ma non escludiamo di farlo in futuro. Unica controindicazione sono i costi: per aziende di medie/piccole dimensioni come la nostra non è facile potersi permettere top manager che possano portare un concreto valore aggiunto».



BRIGITTE BAERLOCHER LOCHERBER

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Oltre a mio padre Carlo, che è AD, mia madre Elena, responsabile amministrativo; mio fratello Stefano direttore vendite export ed io, che sono la responsabile della comunicazione delle vendite Italia».

■ **APERTURA AI MANAGER.** «Siamo un'azienda familiare e desideriamo continuare a esserlo, questo significa che le decisioni più importanti e strategiche vengono prese internamente, ma ci affidiamo comunque a professionisti esterni quando ci serve valutare l'ingresso in mercati sconosciuti o di risol-

vere problemi gestionali. Oltre a crescere, vogliamo differenziarci rispetto agli altri competitor e rafforzare la nostra brand identity e per farlo potremmo in futuro valutare di affidarci a dei manager con esperienza in tal senso».

■ **I NOSTRI VALORI.** «Crediamo nella professionalità, nella passione per il nostro lavoro e nella trasparenza. Investiamo molto nella comunicazione online e nelle fiere di settore internazionali, due leve essenziali per far conoscere il nostro made in Italy».

■ **GIUDIZIO SULLE IMPRESE FAMILIARI.** «Non si può generalizzare sull'argomento, ogni caso è diverso dall'altro, ciò che conta è credere fortemente in ciò che si fa e anche le discussioni che inevitabilmente scaturiscono tra padre e figlio devono essere costruttive. Sino ad ora per noi, fortunatamente, è andata così!».

■ **APERTURA AI MANAGER.** «Non abbiamo manager esterni che ci supportano nella gestione aziendale e non prevediamo di inserirli in futuro. La nostra è una piccola realtà che non può supportare simili costi».

■ **FATTURATO.** «L'azienda è al 100% della Famiglia Cerizza. Il fatturato del 2018 è stato di circa 2 milioni di euro, con sette addetti compresi quelli della famiglia».

■ **VALORI.** «Selezioniamo con cura i materiali e ci avvaliamo della collaborazione di Maurizio Cerizza, il più importante naso italiano. Partecipiamo a fiere in tutto il mondo e siamo alla costante ricerca di materiali innovativi per i nostri astucci, tappi e flaconi: il made in Italy, se di qualità, continua ad avere forte appeal all'estero».

■ **GIUDIZIO SULLE IMPRESE FAMILIARI.** «Crediamo fortemente in questo modello, che non costituisce un limite alla crescita dell'azienda ma proprio il contrario. La cosa importante è che siano chiare e ben definite le mansioni di ciascuno dei componenti della famiglia e che non ci siano interferenze nelle diverse mansioni, ma solo stretta collaborazione».



MASSIMO VIDAL MAVIVE

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Oltre a me, che sono amministratore delegato e direttore generale di Mavive, ci sono mia moglie Francesca Maria Barozzi, consigliere d'amministrazione e direttore amministrativo e finanziario e i miei figli

Marco Vidal, consigliere d'amministrazione e direttore commerciale, e Lorenzo Vidal, consigliere d'ammini-

strazione con delega al marketing».

■ **FATTURATO.** «Il bilancio 2018 è stato di 32 milioni di euro».

■ **APERTURA AI MANAGER E AI FONDI.** «La prima è fondamentale! Da anni abbiamo affidato marketing, vendite Italia, vendite estero e controllo gestione a dirigenti esterni alla famiglia. Confermo, invece, che non ci sono fondi in Mavive, che è al 100% di proprietà mia e di mia moglie».

■ **GIUDIZIO SULLE IMPRESE FAMILIARI.** «Operando in gran parte su licenze, il valore più rilevante per noi è rappresentato dall'introduzione e capacità di aspirazione del brand rappresentato nell'ambito dei mercati e del target. Poi, Mavive supplisce a eventuali carenze attraverso la leva del prodotto, che continua a essere fondamentale pur essendo la profumeria alcolica molto affollata e competitiva».

«Il limite più comune delle imprese familiari è che ogni componente della famiglia deve aver maturato competenze che lo collochino un gradino al di sopra del management esterno e sicuramente all'altezza della media professionale aziendale. Superato questo ostacolo, con il tempo e il passare delle generazioni, la family company sviluppa un forte senso di identità che rende ancora più stimolante il lavoro. A muovere l'imprenditore non è più l'interesse economico o professionale ma qualcosa di più profondo. Lessere gestite secondo logiche di lungo periodo e da imprenditori pronti a sacrificare guadagni pur di dare un futuro alla propria impresa ha fatto sì che anche in periodi di crisi rispondessero meglio di quelle ad azionariato diffuso».



CRISTIANO CERIZZA PROFUMITALIA

■ **CHI DELLA FAMIGLIA È PRESENTE IN AZIENDA.** «Siamo in sei: io sono l'amministratore unico e mi occupo insieme a Roberta del mercato estero, Nicolò segue il mercato italiano come direttore vendite Italia, Gianluigi pianifica le produzioni e gli acquisti, Guido è responsabile marketing per lo studio e la realizzazione di nuovi prodotti e Paola gestisce gli ordini».

■ **APERTURA AI MANAGER.** «Non abbiamo manager esterni che ci supportano nella gestione aziendale e non prevediamo di inserirli in futuro. La nostra è una piccola realtà che non può supportare simili costi».

■ **FATTURATO.** «L'azienda è al 100% della Famiglia Cerizza. Il fatturato del 2018 è stato di circa 2 milioni di euro, con sette addetti compresi quelli della famiglia».

■ **VALORI.** «Selezioniamo con cura i materiali e ci avvaliamo della collaborazione di Maurizio Cerizza, il più importante naso italiano. Partecipiamo a fiere in tutto il mondo e siamo alla costante ricerca di materiali innovativi per i nostri astucci, tappi e flaconi: il made in Italy, se di qualità, continua ad avere forte appeal all'estero».

■ **GIUDIZIO SULLE IMPRESE FAMILIARI.** «Crediamo fortemente in questo modello, che non costituisce un limite alla crescita dell'azienda ma proprio il contrario. La cosa importante è che siano chiare e ben definite le mansioni di ciascuno dei componenti della famiglia e che non ci siano interferenze nelle diverse mansioni, ma solo stretta collaborazione».

LA PAROLA AD AIDAF

DARIO VOLTATTORNI È EXECUTIVE
DIRECTOR DELL' ASSOCIAZIONE
ITALIANA AZIENDE FAMILIARI
FONDATA DA ALBERTO FALCK.



Quali sono i valori vincenti delle aziende familiari? Quali gli elementi di criticità?

«Tra i primi, senz'altro la propensione a far durare l'impresa nel tempo, ciò che le rende più resilienti nei momenti difficili e anche più disposte a investire e attendere ritorni in periodi temporali più lunghi. Un recente articolo pubblicato sull'Harvard

Business Review dal titolo "Why the 21st century will belong to Family Businesses", ha identificato cinque punti di forza delle family company: la creazione di un ambiente di lavoro collaborativo che attrae e premia i migliori talenti; la gestione degli investimenti alla ricerca della qualità di lungo periodo e non della quantità del breve periodo; la propensione alla reputazione aziendale e non al solo profitto; la definizione di un'organizzazione flessibile, reattiva e snella; una governance che coinvolge e impegna tutto il personale, contro uno stile manageriale solo incentrato all'ottenimento del massimo profitto per gli azionisti. Al tempo stesso, le imprese familiari italiane devono migliorare per essere più presenti sui mercati internazionali, essere più propense a operazioni di M&A e a managerizzarsi, per affiancare al passaggio generazionale quello dimensionale, utile anche alla crescita del nostro Paese».

È vero che hanno performance migliori rispetto alle altre?

«Assolutamente sì. L'Osservatorio AUB sulle imprese familiari, promosso da AIDAF, UniCredit, "Cattedra AIDAF - EY di Strategia delle Aziende Familiari" in memoria di Alberto Falck dell'Università Bocconi e dalla Camera di Commercio di Milano, restituisce oramai da diversi anni una fotografia che mostra come, anche in periodi di grande crisi, **hanno risultati decisamente migliori rispetto alle imprese statali e alle filiali italiane di imprese straniere.** A questo si accompagna un incremento di occupati, che tra il 2013 e il 2017, è stato del 23,1%, mentre su altri fronti si è invece dovuto ridurre. A riuscire meglio sono quelle imprese che hanno



internazionalizzato innovando costantemente prodotti e tecnologie. Innovare è un elemento ormai imprescindibile se si vuole competere in una dimensione allargata».

Anche in Germania e Francia ci sono molte PMI: in Francia però, quanto meno nel settore del lusso, a differenza che in Italia gli imprenditori sono riusciti a fare sistema...

«Il lusso italiano è un settore unico nel suo genere, all'interno del quale, in effetti, le imprese hanno sempre dato un contributo importante, in termini creativi, manifatturieri e produttivi. Ma non sempre a ciò ha corrisposto un processo di internazionalizzazione e managerializzazione. Se, invece, allarghiamo all'economia nel suo complesso, emerge come la nostra sia la seconda economia manifatturiera in Europa e vi siano alcuni settori dove l'Italia, e in particolare le imprese familiari, eccellono, se non sempre nella dimensione, certamente nella qualità e nell'innovazione. **Penso al settore del packaging, dell'automotive e dell'alimentare, dove avanza quella che Mauro Magatti chiama la "nuova borghesia produttiva",** un'avanguardia silenziosa che fatica a divenire modello poiché non riesce a rendere il proprio patrimonio il fulcro attorno al quale mettere in forma un nuovo modello imprenditoriale».

Come deve muoversi un'azienda familiare che intenda uscire dai confini italiani?

«Come dicevo prima, è del passaggio dimensionale che ci si deve occupare, pensando all'impresa di famiglia non solo come a un percorso che traghetta da una generazione all'altra, ma che fa fare il salto, aprendo alla competizione internazionale. Per fare ciò, bisogna entrare in contatto con università, centri di ricerca e talenti, startup e mondo finanziario, istituzioni locali e globali».

Perché ciò accada, anche le persone a capo dell'impresa devono cambiare mentalità, non crede?

«Certamente. Quello citato è un presupposto che implica assunzione di responsabilità da parte del board. Per l'amministratore delegato, interno o esterno alla famiglia, vuol dire preparare l'organizzazione a operare su più mercati attraverso un team di manager di talento e con una visione internazionale. Così che si crei un circolo virtuoso sia per la famiglia proprietaria sia per il suo leader». ■

IMAGINE

LE "DYNASTY"
DELLA BELLEZZA
SI RACCONTANO

COLORI FUORI
STAGIONE
PER IL MAKE UP
AUTUNNALE

L'ARTE DEL
PROFUMO
SENZA REGOLE



MOSCHINO
TOY BOY
EAU DE PARFUM