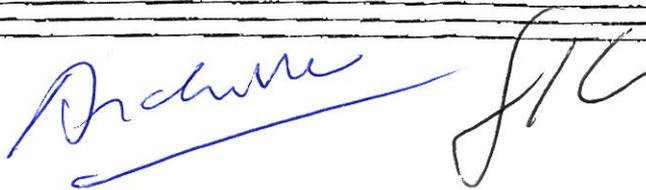


metafora

**Mff**

Venerdì 20 Ottobre 2000

'Analisi'**Perché Zegna ha vinto l'Imd family business award**

DI MARCO VITALE

I criteri in base ai quali viene assegnato il prestigioso premio internazionale per le migliori imprese familiari, Imd Distinguished family business award, sono i seguenti:

- 1) impresa almeno alla terza generazione, come proprietà e direzione imprenditoriale da parte della stessa famiglia;
- 2) con una solida storia di buoni risultati economici;
- 3) con una posizione di leadership e di alta reputazione nel proprio mercato;
- 4) con un'attività internazionale;
- 5) con rapporti positivi, da buon cittadino, con la comunità;
- 6) con un efficace sistema di governo dell'impresa;
- 7) con un'effettiva capacità di legare e far interagire tradizione e innovazione.

Quest'anno il premio, giunto alla quinta edizione, è stato assegnato da una giuria internazionale indipendente, per la prima volta, a un'impresa italiana: il gruppo Ermengildo Zegna. Il premio è stato consegnato a Londra il 14 ottobre, nella prestigiosa sede del Natural history museum, nell'ambito del Convegno annuale mondiale del Family business network, una associazione che raduna oltre 1 900 imprese familiari da 58 paesi.

La concessione del premio a un gruppo italiano è certamente motivo di soddisfazione e orgoglio per i rappresentanti dell'impresa e della famiglia premiate, per gli amministratori e per tutti i collaboratori, ma credo che sia di soddisfazione anche per tutti coloro che operano in vari campi (dall'accademico all'associazionismo, al professionale, al manageriale, all'etico) per migliorare e rafforzare lo spessore umano e professionale delle migliori imprese familiari italiane e per indirizzare il binomio famiglia-impresa verso direzioni reciprocamente fertili e non, come troppo spesso accade, reciprocamente dannose.

Questo premio può anche essere motivo di riflessione e d'incitamento per molti altri. Più che una riflessione congiunta è possibile, anche sulla base dell'esperienza concreta dell'impresa premiata, solo un semplice elenco di spunti di riflessioni:

- l'impresa familiare è, in tutto il mondo, più viva che mai;
- ma l'impresa familiare, per rimanere tale, può e deve essere altamente professionale;
- l'esigenza della professionalità, cioè il muoversi secondo dei principi e delle metodologie professionali e non emotivamente, non è limitata alla sfera dell'impresa in senso stretto, ma deve estendersi al funzionamento della stessa famiglia, per quanto attiene i suoi rapporti con l'impresa;
- l'impresa non è oggetto di una proprietà arbitraria ma è un soggetto complesso nell'ambito del quale i diritti e doveri che derivano dal diritto di proprietà devono essere positivamente coniugati e gestiti insieme a numerosi altri sistemi di diritti e doveri.
- un'impresa non è mai una proprietà statica ma è un insieme di flussi e imparare a dominare questi flussi è l'essenza del management. Questa capacità non si eredita per nascita e deve essere imparata ed esercitata con un grande rispetto per ogni altra professionalità che opera nell'impresa, sia di origine familiare che esterna alla famiglia. Ma la famiglia, la buona famiglia imprenditoriale, è anche un luogo di apprendimento, dove si imparano le cose un po' speciali che è difficile trovare nelle business school anche specializzate;
- una famiglia capace di coltivare e far crescere al suo interno e diffondere un insieme di principi, un paradigma di una seria e severa moralità imprenditoriale e dei comportamenti professionali è un bene immenso per l'impresa. Ma anche questo

non è frutto del caso, ma della tradizione, della disciplina, dell'educazione, della formazione;

- una famiglia incapace di esprimere un insieme di valori unitari e condivisi (al di là delle divergenze tecnico-professionali che sono invece un bene) e dei comportamenti professionali e non emotivi, può, invece, diventare il peggiore nemico dell'impresa. In questi casi, se sopravvive un barlume di lucidità, la cosa più saggia da fare è vendere il tutto prima che la famiglia distrugga la sua stessa proprietà. Anche nella bellissima riflessione sul rapporto famiglia-impresa che Aldo Zegna di recente scomparso (e che era persona che a questi temi aveva dedicato molto pensiero e molta passione) ha lasciato ai propri congiunti, questo pensiero è espresso con grande chiarezza;
 - l'unico modo serio di gestire la successione nelle imprese familiari è la convivenza tra generazioni, in modo che la nuova generazione abbia già del potere e delle responsabilità effettive, quando la generazione anziana è ancora presente per guidarla, correggerla, confortarla, proteggerla;
 - anche le imprese familiari sono organismi sempre più complessi, dove la componente familiare e le altre componenti devono essere coordinate ed armonizzate. La «corporate governance» è anche per le imprese familiari un'esigenza oggettiva, diversa e superiore al puro assetto familiare; è una metodologia essenziale dell'impresa alla quale anche la famiglia deve sottostare.
- Le grandi famiglie fanno le grandi imprese e viceversa, dove il termine grandi non è inteso in senso qualitativo. Ma la strada per questo obiettivo è aspra e piena di tranelli. Ma anche di segnali e indirizzi sempre più chiari che, attraverso le scuole, i premi come quello da cui abbiamo preso le mosse e gli scambi di esperienze, stanno diventando patrimonio culturale comune. (riproduzione riservata)

quantitativo, ma