



NUMERO 4 | 2017



LE AZIENDE FAMILIARI E LO
SVILUPPO DEL CAPITALISMO
di Avv. Giovanni Agnelli

Pagina 2 >



ULTIMI EVENTI

Pagina 8 >



CONVEGNO NAZIONALE
DELLE AZIENDE FAMILIARI
2017

Pagina 5 >



PROSSIMI INCONTRI

Pagina 9 >



BARCOLANA 2017

Pagina 6 >



NUOVE AZIENDE
ASSOCIATE

Pagina 10 >



OPTIMA

Pagina 7 >



DATABASE AIDAF

Pagina 10 >



LIBRI DI RIFERIMENTO

Pagina 11 >



LE AZIENDE FAMILIARI E LO SVILUPPO DEL CAPITALISMO

Intervento dell'Avv. Giovanni Agnelli alla '12th World Conference FBN' | Roma 2001

Posso dire di avere una certa esperienza, ormai, su molte stagioni del capitalismo. Ho vissuto molto da vicino il capitalismo imprenditoriale di un vero *self-made-man*, il fondatore della Fiat, mio nonno. Ho conosciuto gli albori e il declino del capitalismo di Stato. Ho visto il rapido affermarsi di solide dinastie industriali e via via, con l'accesso alla Borsa, la loro progressiva apertura al mercato finanziario e a nuovi soci. Ho assistito, soprattutto nei Paesi anglosassoni, al moltiplicarsi e al crescere delle *public companies*. Ho seguito, in Europa, il tentativo di imbrigliare il mercato con principi dirigistici e, negli anni Ottanta, la rivincita del mercato. Spesso, in questo lungo arco di tempo e di vicende, mi è capitato di sentir discutere delle virtù e dei difetti del capitalismo personale e familiare. Posto che - come tutti sappiamo - la perfezione non è di questo mondo, credo che qualche osservazione possa essere fatta a questo riguardo.

L'impresa familiare non è stata solo l'ovvio fondamento della prima rivoluzione industriale. Ha accompagnato, quasi sempre da protagonista, la seconda rivoluzione industriale dei grandi complessi produttivi ad elevate economie di scala. Ha tratto nuove opportunità di iniziativa dalla terza rivoluzione industriale, quella dell'elettronica e delle tecnologie informatiche. Certo, nell'ormai lunga storia dell'industrializzazione, molte di queste imprese hanno ceduto il passo. Molte si sono trasformate nella struttura e negli assetti proprietari. Molte altre hanno dimostrato abilità nel fronteggiare i cambiamenti tecnologici e di mercato, senza perdere i propri caratteri di fondo, spesso giungendo alla quinta o sesta generazione. È un fatto che non esiste Paese in cui il binomio impresa-famiglia non abbia dimostrato una straordinaria capacità di resistenza nel tempo. Non esiste economia - a qualsiasi stadio di sviluppo - in cui l'impresa familiare non abbia oggi un peso rilevante. Secondo il modello del controllo normalmente utilizzato dagli studiosi, oggi le aziende familiari rappresentano tra il 75 e il 90% di tutte le imprese registrate nei Paesi a libero mercato.

Aggiungiamo che non esiste settore - anche a più elevata intensità di capitale e a maggior dinamismo economico - che non veda una diffusa presenza di questo tipo di impresa. Se tutto ciò appare ovvio, dato il gran numero di piccole imprese presenti nel sistema industriale dei Paesi più avanzati, il ruolo del *family business* resta importante anche quando ci riferiamo alle sole imprese di maggiori dimensioni. Sappiamo, per esempio, che negli Stati Uniti tra le prime 500 aziende della classifica di *Fortune* circa un terzo fa riferimento a una famiglia. Sappiamo da altre analisi che in Germania è a controllo familiare circa il 20% dei principali gruppi industriali.

In Italia, stando ai dati di Mediobanca, all'incirca la metà delle prime 100 *corporation* è riconducibile allo stesso modello; e a questo 50% si devono tra il 12 e il 15% del PIL e una percentuale analoga



dell'occupazione manifatturiera.

Ovunque, in ogni caso, si tratta di grandi imprese - come la Fiat - che affrontano la competizione internazionale secondo le stesse regole, gli stessi criteri, gli stessi obblighi di qualsiasi altro tipo di azienda. E dunque, con l'innovazione, gli investimenti, la qualità dei prodotti, la ricerca di nuovi mercati, la creazione di valore, la *corporate governance* e la trasparenza verso gli azionisti terzi e gli investitori. Questo è un "codice" universale, attenendosi al quale, non il modello proprietario ma la buona o cattiva qualità della gestione fa la differenza.

Ma se comuni sono i principi, comune è il codice, quel che ci chiediamo è quali valori siano propri dell'impresa familiare.

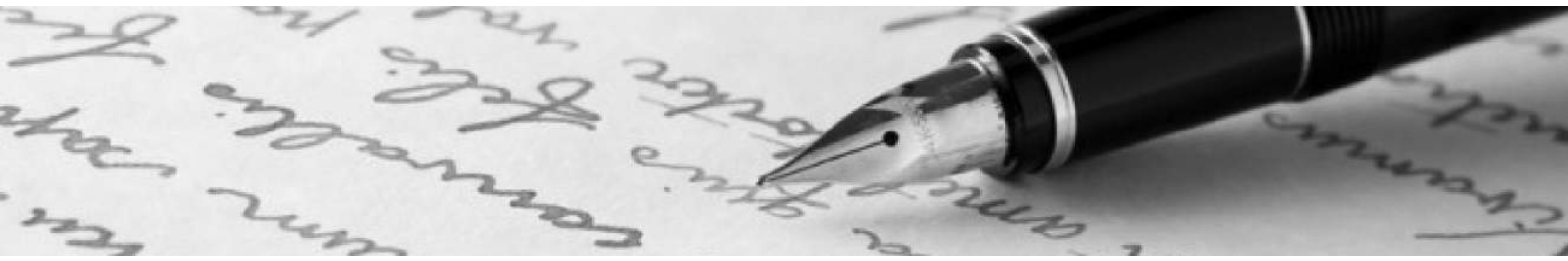
Certamente, c'è un valore che è connaturato - come l'esperienza storica dimostra ovunque - allo stesso fortissimo legame tra impresa e famiglia. È la continuità. È la continuità che è frutto di un modo di considerare l'azienda come un bene da salvaguardare e tramandare. È il frutto dell'impegno di una generazione nei confronti di quella che la segue e di questa verso quella che l'ha preceduta. Perciò, unitamente alla rapidità dei processi decisionali e alla non trascurabile capacità di cambiamento e adeguamento a mercati e tecnologie, l'impresa familiare è costituzionalmente orientata al lungo periodo. Il che implica una determinazione, a volte al limite del temerario, a non cedere alle difficoltà e a tenere quanto più possibile l'azienda al riparo dalle instabilità politiche ed economiche. Non fu certo facile, per esempio, continuare a produrre automobili all'indomani della guerra del Kippur.

E vi fu da interrogarsi, qui in Italia, se fosse ragionevole mandare avanti le fabbriche sotto i colpi del terrorismo.

Forse, una logica puramente finanziaria avrebbe indotto a rifuggire da quelle responsabilità. Oggi, nello scenario non meno preoccupante nel breve termine in cui i drammatici eventi americani ci hanno proiettato, la prospettiva di lungo periodo in cui si muovono le imprese familiari costituisce un ancoraggio robusto e un'opportunità di tenuta per l'economia mondiale.

Vi è, poi, soprattutto in Europa, un altro aspetto che dà valore alla proprietà familiare. Sta in un più forte legame con il territorio in cui l'impresa è nata, ha mosso i primi passi, ha prosperato.

Questo radicamento in una comunità, nella sua cultura, nei suoi valori è parte integrante dell'identità aziendale. E conduce a incorporare nei comportamenti e nelle scelte imprenditoriali attenzione e senso di responsabilità verso la collettività, i suoi problemi, le sue aspettative di sviluppo. Si tratta di un'attenzione e di un senso di responsabilità che non possono andare disgiunti dal dovere prioritario della competitività. Perché la competitività è premessa e condizione di qualsiasi funzione sociale dell'impresa. Ma è proprio la costante ricerca del punto di equilibrio tra la più alta competitività e l'integrazione con il territorio locale e nazionale un'altra delle dimensioni costitutive dell'impresa familiare. Se ci riferiamo alla storia recente dell'industrializzazione italiana, troviamo molteplici manifestazioni di questo essere imprenditori non solo "in" un Paese, ma "per" il Paese. Per esempio,



nei tanti distretti industriali; nel fiorire di iniziative che hanno completamente trasformato la geografia economica del Nord Est e di tutta la fascia adriatica.

Ma penso anche al Mezzogiorno, dove molte imprese a proprietà familiare originarie di altre regioni italiane tra cui la stessa Fiat hanno deciso di investire. E l'hanno fatto, sfidando - per la verità, con un certo successo - le oggettive difficoltà che tenevano e tengono lontani gli imprenditori esteri.

L'esperienza dimostra anche un'altra cosa. La continuità delle forme proprietarie non pregiudica la progressiva riconversione manageriale delle imprese. Una buona impresa familiare, se vuole svilupparsi, non può fare a meno del contributo di un management preparato e autorevole. Gli uomini che sceglie certamente non sono i capitani di ventura. Sono uomini ad alta professionalità, capaci però di identificarsi con l'azienda, la sua cultura e il suo sistema di valori. A loro volta, questi uomini - animati dallo stesso *commitment* della proprietà e da un forte spirito di squadra - diventano gli ambasciatori dell'identità aziendale, fino a rafforzarne le radici. E ciò che ha sperimentato mio nonno, quando aprì al management la Fiat già a dieci anni dalla sua fondazione. E ciò che ho sperimentato e sperimenterò io stesso. Nel preparare ed allevare questo genere di manager, io credo che l'impresa familiare - specie la grande - dia un contributo rilevante alla formazione di una classe dirigente di valore. Una classe dirigente che sa di essere valutata non solo sulla redditività, ma anche sulla capacità di portare a compimento impegnativi e duraturi processi di sviluppo e di creazione di valore. E ciò, avendo alle spalle - grazie alla continuità dell'azionariato - fiducia e garanzia di stabilità.

Naturalmente, come sempre avviene, c'è un rovescio della medaglia anche per l'impresa familiare. C'è, per esempio, quando in essa ci si preoccupa più della fedeltà che della professionalità dei manager. C'è quando i membri della famiglia entrano nell'impresa solo per diritto dinastico, occupando le posizioni direttive e privando il management di percorsi di crescita - cosa che in gran parte dei casi alimenta staticità e conservatorismo. C'è quando, per un eccesso di individualismo, si chiude la porta all'ingresso di soci esterni e di validi consiglieri indipendenti nei consigli di amministrazione.

Nessun genere d'impresa è immune da rischi di involuzione.

Ma quel che la realtà ci pone sotto gli occhi è che le aziende familiari appartengono al tessuto forte dell'economia, perché sanno mantenersi competitive evolvendosi al passo con i tempi. Componenti e protagonisti di un pluralismo di forme e modi dell'iniziativa imprenditoriale che, nella sua libertà di manifestazioni, è stato e continuerà ad essere la forza del capitalismo. Un pluralismo che è la più efficace fonte di benessere e prosperità per i cittadini.



CONVEGNO NAZIONALE DELLE AZIENDE FAMILIARI 2017

La tredicesima edizione del **Convegno Nazionale delle Aziende Familiari** si svolgerà a **Trieste dal 5 al 7 di ottobre 2017** presso lo Starhotels Savoia Excelsior Palace ed affronterà il tema: **'Time to ex-change: la managerializzazione come sfida per la crescita delle imprese familiari'**.

Vi informiamo che in quei giorni Trieste ospiterà la **'Barcolana 2017'**, storica regata velica internazionale, la cui finale sarà il giorno domenica 8 ottobre 2017.

Sul sito dedicato al Convegno - www.convegnoaidaf.it - è possibile trovare: la scheda d'iscrizione, i costi di partecipazione e le modalità di pagamento.

Il Convegno, aperto a tutti gli imprenditori italiani, si propone di promuovere la crescita delle imprese e la diffusione di una cultura economica che affonda le radici nei solidi valori etici e sani che hanno ispirato la nascita di molte realtà imprenditoriali italiane.

Durante il Convegno, AldAF assegnerà il **Premio Alberto Falck** ad un'azienda familiare che si è distinta sulla base di parametri specifici, come l'andamento economico positivo negli ultimi 3 anni, il consolidamento sui mercati internazionali, la presenza di validi sistemi di governance della proprietà e dell'azienda nonché programmi di responsabilità sociale attivi.



Convegno 2016: il Ministro Angelino Alfano e il Presidente AldAF Elena Zambon



Premio Alberto Falck 2016: consegna del premio alla famiglia Rana



BARCOLANA 2017

La **Barcolana** è la storica regata velica internazionale che si tiene ogni anno a Trieste ed è **nota per essere una delle regate più affollate del mondo**.

Ciò che la contraddistingue, rendendola un evento unico nel panorama velico internazionale, è la partenza su una singola linea; in questo modo si trovano a gareggiare fianco a fianco velisti professionisti e semplici appassionati, su imbarcazioni di varie dimensioni che vengono suddivise in categorie a seconda della lunghezza fuori tutto.

AidAF propone alle aziende associate la possibilità di vivere l'esperienza della **Barcolana 2017** a bordo di **OurDream**, imbarcazione di 80 piedi, estremamente performante e plurivittoriosa, predisponendo **4 pacchetti di sponsorizzazione**. Le aziende associate interessate a sponsorizzare l'imbarcazione possono inviare una email alla Segreteria AidAF aidaf@aidaf.it.

OurDream è una tra le barche a vela più belle, veloci e sicure del Mondo, bilanciata e precisa in tutte le condizioni meteo marine con un look essenziale ed elegante, disegnata dagli architetti americani Reichel e Pugh e costruita nel cantiere australiano Mc Conaghy di Sidney.



OurDream durante la Veleziana nel 2009



OurDream



O P T I M A

DA FAMIGLIA A FAMIGLIA

OPTIMA da Famiglia a Famiglia

AidAF ha dato vita al progetto **Optima – da Famiglia a Famiglia**, una piattaforma che si rivolge ai **dipendenti e ai collaboratori delle aziende associate e alle loro famiglie**, ai quali offre la possibilità di accedere a sconti e agevolazioni proposti dalle stesse aziende associate.

I dipendenti di tutte le Aziende Associate AidAF possono scaricare i coupon messi a disposizione dalle aziende associate. Nel coupon si trovano tutte le informazioni per usufruire dello sconto.

All'interno del sito Optima è presente un'**Area Business**, in cui si trovano offerte e promozioni rivolte esclusivamente alle aziende e visibili solo dai referenti aziendali.

La piattaforma è accessibile al seguente link: www.optima-aidaf.it

Tutte le imprese interessate ad inserire proprie offerte ed agevolazioni, possono contattare la Segreteria AidAF – aidaf@aidaf.it – che fornirà tutti i dettagli per pubblicare le proposte.



ULTIMI EVENTI

FEBBRAIO

“Alla scoperta di...Marchesini Group”

Pillola di conoscenza e approfondimento

Giovedì 16 Febbraio 2017

Pianoro (BO)



“University Day” Giornata di orientamento universitario corsi undergraduate e master Economics & Finance

Incontro Giovani AldAF

Martedì 21 Febbraio 2017

Milano



“Il passaggio generazionale nelle aziende familiari”

Pillola di conoscenza e approfondimento

Mercoledì 22 Febbraio 2017

Genova

“L'Amministratore Delegato non familiare”

Accademia AldAF

Giovedì 23 Febbraio 2017

Milano

[Documenti dell'incontro](#)

[Video dell'incontro](#)

MARZO

“Le Holding di famiglia”

Accademia AldAF

Giovedì 2 Marzo 2017

Milano

[Documenti dell'incontro](#)

[Video dell'incontro](#)

“University Tour”

AldAF NextGen

Lunedì 13 - Mercoledì 15 Marzo 2017

Milano, Mannheim, Londra e Barcellona



“AldAF NextGen Dinner”

AldAF NextGen

Giovedì 23 Marzo 2017

Milano



PROSSIMI INCONTRI

APRILE

“13° International NxG Summit FBN”

Mercoledì 26 - Sabato 29 Aprile 2017

Goa | India

[Maggiori informazioni](#)

MAGGIO

“La successione al femminile”

Accademia AldAF

Giovedì 4 Maggio 2017

Ore 18.00 | Milano

[Maggiori informazioni](#)

“Grand Tour delle Imprese di famiglia” Guida per futuri leader

AldAF Next Gen

Venerdì 5 e Sabato 6 Maggio 2017

Brescia e Verona

[Maggiori informazioni](#)

“Il Private Equity”

Accademia AldAF

Mercoledì 10 Maggio 2017

Ore 18.00 | Milano

[Maggiori informazioni](#)

“Alla scoperta di Azimut Benetti”

Pillola di conoscenza e approfondimento

Domenica 14 e Lunedì 15 Maggio 2017

Viareggio (LU)

[Maggiori informazioni](#)

OTTOBRE

“Convegno Nazionale delle Aziende Familiari 2017”

Giovedì 5 - Sabato 7 Ottobre 2017

Starhotels Savoia Excelsior Palace | Trieste

[Maggiori informazioni](#)



NOVEMBRE

“FBN 28th Global Summit”

Mercoledì 8 - Sabato 11 Novembre 2017

Gran Canaria | Spagna

[Maggiori informazioni](#)



NUOVE AZIENDE ASSOCIATE

Ad oggi **AidAF** raggruppa **170 aziende familiari**. Dal 2017 si sono associate **15 nuove aziende**.

Bellotti
Cereal Docks
Corman
Elica
E.P.M.
Franco Cosimo Panini Editore
Fugazza Imballaggi
Gi Group

Gismondi 1754
H.G.L.
Italfarmaco
Maggioli
Pagliara Prodotti Chimici
Pedevilla
Sice Previt

[Guarda il video per maggiori informazioni](#)



[Scarica il pdf con le schede aziendali](#)

DATABASE AIDAF

Vi ricordiamo che è consultabile il DATABASE delle imprese associate, all'interno dell'area riservata del sito AidAF, che contiene le informazioni, i dati e riferimenti delle imprese e dei componenti delle famiglie imprenditoriali associate.

Questo strumento si propone di migliorare il grado di conoscenza delle aziende AidAF ed aumentare le possibilità di networking tra gli associati, attraverso la condivisione di un insieme di dati e dei riferimenti aziendali.

Chiediamo ai referenti aziendali - che visualizzano la scheda completa della propria azienda con tutte le informazioni fornite - di comunicare alla Segreteria AidAF aidaf@aidaf.it i dati economici aggiornati e/o eventuali ulteriori modifiche o integrazioni.

[Link per accedere al Database](#)



LIBRI DI RIFERIMENTO



“Che cosa sa fare l'Italia”

La nostra economia dopo la grande crisi

di Anna Giunta e Salvatore Rossi

Un paese è ciò che sa fare. Gli italiani un tempo hanno saputo eccellere. Oggi il genius loci si è appannato: vale la pena di capire se e in quali modi si può rimediare.

L'economia del nostro paese sembra avere smarrito la capacità di accrescere reddito ed efficienza produttiva. Perché? Per capirlo e per avanzare delle soluzioni, gli autori mettono a fuoco alcune variabili chiave dell'economia italiana: chi genera ricchezza; che cosa, dove e come si produce; quali sono i problemi di molte imprese, familiste, poco produttive, scarsamente innovative; quali i punti di forza della nostra competitività internazionale.

Anna Giunta, professore ordinario di Politica economica al Dipartimento di Economia dell'Università Roma Tre.

Salvatore Rossi, direttore generale della Banca d'Italia e presidente dell'Istituto di Vigilanza sulle Assicurazioni.



“Imprenditore e capitalismo familiare tra strategie di crescita, continuità e legame con il territorio”

di Bernardo Bertoldi e Chiara Giachino

Chi sono le aziende familiari? Sono davvero così importanti per l'economia e lo sviluppo di un territorio? In questa ricerca è stato analizzato il comportamento delle grandi aziende piemontesi (familiari e non familiari) da un punto di vista economico e finanziario, prendendo in considerazione il recente periodo di crisi economica.

Bernardo Bertoldi, docente di Family Business Strategy presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, componente del Comitato Scientifico AidAF.

Chiara Giachino, docente presso il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino.