

di ANSELMO CASTELLI

## La continuità e il passaggio generazionale

*Relazioni durature nel lungo periodo, strategie d'impresa non effimere, innovazione di prodotto più degli artifici finanziari. Scontando qualche inevitabile conflitto.*

Uno spunto di cronaca mi ha portato a riflettere su un particolare tipo di impresa che in Italia trova la più ampia diffusione nel mondo: l'impresa familiare. A pochi chilometri dal nostro studio, nella frazione Runate di Canneto sull'Oglio (Mantova), opera un ristorante, Dal Pescatore, riconosciuto tra i migliori al mondo e accreditato da 25 anni del **massimo riconoscimento Michelin**, le 3 stelle, gestito dalla famiglia Santini arrivata ormai alla quarta generazione. Sempre a pochi chilometri possiamo citare il caso della famiglia Marenghi, titolare della Cartiera Mantovana di Maglio di Goito attiva dal 1615 (più di 400 anni), oppure della Marcegaglia, giovane di due generazioni ma solidamente governata in famiglia, dei Novellini e di molti altri.

Con notevoli differenze di bilancio tra di loro, le realtà di impresa familiare sono riconosciute come una spina dorsale dell'economia italiana, un solido punto di riferimento che, proprio per il loro carattere familiare e dovendo assicurare la continuità generazionale, perseguono **strategie non effimere** e relazioni durature sul lungo periodo.

Credo che l'elemento fondativo della solidità dell'impresa familiare sia la coerenza con le origini che non possono essere altro che "manifatturiero", legate cioè al **lavoro e all' innovazione di prodotto**, più che ad **artifici finanziari**. Naturalmente ci sono casi di famiglie/impresa che si sono avventurate nei meandri della finanza, ma spesso le cose non sono andate proprio per il verso giusto.

La continuità della famiglia contribuisce, invece, a trasmettere il "saper fare" e ad accogliere la necessaria **innovazione** portata dalle nuove generazioni, pur rimanendo nel solco del proprio settore merceologico. La storia del nostro bel ristorante ne è un esempio. La famiglia Santini non ha mai ceduto alle lusinghe della **televisione** o alla tentazione della replica in altre sedi, fedele a una professionalità antica che vede il ristoratore accogliere e non cedere al personale il privilegio della relazione con i propri clienti. E qui le lusinghe mediatiche corrispondono un po' alle tentazioni della finanza per le industrie, tentazioni che molte volte sviano dagli obiettivi più solidi.

Il punto critico dell'impresa familiare è il **passaggio generazionale**, dove si fa sentire la naturale ambizione dei giovani e gli sviluppi possono essere molteplici: chi accetta la sfida interna e chi, invece, vuole aprire strade nuove oppure, come terza via, chi vuole portare la tradizione su binari diversi. In questo momento di passaggio si presentano problemi di equilibrio tra la comunicazione calda e affettiva della famiglia e quella razionale dell'impresa, quando una generazione deve esercitare la fiducia e l'altra dimostrare di meritarsi con la giusta dose di innovazione, nella certezza di cadere nel rischio sia per chi si limita a ricopiare, sia per chi si lancia in avventure.

E' certo, comunque, che la famiglia è il contesto migliore per generare fiducia, per creare il clima e per fare respirare una certa aria. Non c'è macchina produttrice di fiducia migliore del contesto familiare. Se si unisce anche una buona istruzione, le probabilità di successo sicuramente si moltiplicano.

Non mi ricordo chi, ma sicuramente qualcuno l'ha detto: "Se funziona la famiglia, funziona anche l'impresa". Io ci credo, scontando realisticamente qualche conflitto.