

Donne al comando

Che impresa, la famiglia

Italia: paese di piccole-medie imprese. E tra queste l'80% è un'azienda familiare. Come funziona qui il cambio generazionale che tutto il paese invoca?

Non solo in termini di strategia e gestione, ma anche di rapporto genitori-figli. Anzi, figlie (ancora poche). Tre di loro (più l'erede di un grande gruppo) raccontano

di Nicoletta Spolini foto Christian Sinibaldi*

Quando è toccato a me

Cristiana Sartori, 45 anni, imprenditrice agricola

«Quando sono nata, la Tenuta San Giovanni, l'azienda di famiglia che era della mamma, produceva riso: 120 ettari in monocultura nel cuore della Lomellina, in provincia di Pavia. Anni d'oro, e a mandarla avanti c'era mio padre. **Poi i miei si sono separati.**

Male, direi. Sai, quando non ci si parla più. Papà se n'è andato, la mamma aveva poca esperienza di gestione, e noi figlie in mezzo. Siamo tre sorelle, diversissime. Io che non sono neanche la maggiore (ma ho studiato Agraria, sicura di volermi occupare della fattoria) ho preso le prime decisioni. Volevo dimostrare a mio padre che ce l'avrei fatta anche senza di lui. Produrre riso non bastava più e **ho diversificato con colture bio: farro, pisello proteico, fave, favini e il riso nero della Lomellina.**

Poi ho pensato di andare oltre: la fattoria didattica, gli spazi per eventi e per il banqueting, l'agriturismo. Parola d'ordine: qualità. In famiglia qualcuno diceva: ma chi vuoi che venga fin qui a sposarsi?, invece **in dieci anni abbiamo realizzato tutto. Anche una risotteria.** E con queste attività extra il fatturato agricolo (100mila euro) è raddoppiato. E questa capacità di innovazione che muove la piccola-media impresa in Italia. Mica facile conciliare teste diverse. Certo che tra sorelle si litiga. Ma poi la sintesi si trova, e ne vale la pena, sempre».

CHE SODDISFAZIONE

«In 10 anni, con la fattoria didattica e l'agriturismo abbiamo raddoppiato il fatturato». Cristiana, due figli, vive tra la campagna di Olevano (Pv) e Milano.

*37 anni, italiano, da 11 a Londra (dove collabora con il *Guardian*), lo vedete spesso sulle nostre pagine. Christian ha appena vinto l'International Photography Award, nella categoria One Shot: One World.

Vizi & virtù del family manager

Daritare di aziende di famiglia da noi significa raccontare dell'80% delle piccole e medie imprese. Quelle che fanno il tessuto economico del paese. Vien subito da chiedersi: ma questa è una debolezza per l'Italia? Aziende così sono una zavorra del sistema, oppure rappresentano una risorsa? «Qualche decennio fa si pensava che il capitalismo familiare dovesse sparire, o almeno cedere il passo a un modello più anglosassone, con società gestite da manager professionisti», ci spiega **Daniela Montemerlo, docente di Strategia delle aziende familiari alla Bocconi**. «Oggi guardiamo con più interesse a queste realtà. A tutti i livelli. Che, secondo il nostro Osservatorio annuale, stanno attraversando meglio la crisi: primo perché sono più prudenti finanziariamente, essendo uno dei loro valori la sobrietà. Tanti imprenditori si sono tagliati i dividendi e reinvestono nell'attività. Poi, perché non spremono le risorse con strategie di corto respiro per risultati immediati. La visione è sempre di lungo periodo perché hanno in mano un patrimonio che vogliono lasciare agli eredi». Ecco, appunto, la successione: è questo uno dei nodi critici, secondo **Giuseppe di Taranto, docente di Storia dell'economia e dell'impresa alla Luiss di Roma**. «Soprattutto alla terza generazione», ci spiega. «C'è un dato inquietante che riguarda il Sud del paese: ben la metà delle imprese familiari è a rischio chiusura proprio al momento del passaggio figli-nipoti». Ma quando funziona bene il ricambio generazionale? «Quando è pianificato con anticipo», risponde Montemerlo.



Talento Italia Non va confuso con il made in Italy. L'Italian Factor è di più: è un mix di gusto, creatività, doti artigiane. È quel modo italiano tipico di fare le cose che ha prodotto successi come Ferragamo, Eataly, Moleskine, Brunello Cucinelli. In Italian Factor. Moltiplicare il valore di un Paese (Egea) gli autori, il sociologo Francesco Morace e l'imprenditrice Barbara Santoro, lo analizzano. E si chiedono come trasformarlo in un vantaggio per il paese. Dove si comincia? Risposta: insegnandolo nelle scuole.

«Si investe nella formazione dei figli, se ne valorizzano le doti». E si delega. «Il passaggio che funziona meglio», aggiunge **Annalisa Sentuti, docente di Economia aziendale all'Università di Urbino** e autrice del libro *La successione al femminile* (FrancoAngeli), «è quello cross gender: tra padre e figlia c'è meno competizione e, se lei eredita il timone, è perché ha una vera passione. Peccato, però, che non accada così spesso: solo il 20% delle imprese familiari sono gestite da donne. E quando capita, quasi sempre è perché sono figlie uniche o i fratelli hanno altri interessi. Pensare che quando sciamano la montagna e arriviamo a dirigere l'impresa di papà, secondo l'ultima ricerca di Unioncamere, rischiamo meno, gestiamo bene le persone, siamo attente alla formazione e sappiamo anche trasmettere meglio i valori». Quando, invece, alla guida dell'impresa c'è la mamma, gli studi dicono che lei (ovvio) non smette mai i panni di madre. I figli crescono fin da piccoli dentro l'impresa. Più motivati e più pronti al passaggio.

LEADERSHIP FEMMINILE
«Facciamo comunicazione. Qui lavorano anche mio papà e mio fratello. Ma la leader è sempre stata la mamma. Molto brava anche a pensare e a costruire il dopodì-lei. Chissà se saprei fare altrettanto con i miei due figli».



Noi, la terza generazione

Alessandra Prisco (31) e sua sorella Benedetta (26)

Alessandra: «Gli esperti dicono proprio così: la terza generazione è la più a rischio. Ed eccoci qua. Mia sorella Benedetta e io. E in più, ci troviamo a gestire una recessione tra le più gravi degli ultimi vent'anni. La pioniera è stata la nonna paterna, che ha aperto qui a Milano il negozio di famiglia, Renna Sport, nel 1954. Poi sono venuti i nostri genitori: **papà è un tipo molto fedele al passato**, non ama i cambiamenti, è abituato ai tempi in cui le cose erano più facili e a volte con lui è complicato anche decidere quanti capi comprare per ogni taglia o come sistemare la merce sugli scaffali. Cose come i social network? Dice

che non servono a nulla, non ci crede. **La mamma è più innovativa. Ci prova. E ci sostiene** quando, pur continuando ad avere la nostra clientela storica, anche internazionale, vogliamo vestire pure le 20enni. Ovvio, finisci per competere con marchi come Zara, H&M e lo shopping on line. Però **io e Benedetta andiamo d'accordo e ognuna si è ritagliata il suo ruolo**. Lei oggi segue la comunicazione. Io, fin da bambina, dopo la scuola venivo in negozio con la mamma, mi piaceva andare con lei a fare gli acquisti. E mi piace ancora: introdurre nuovi brand, accanto ai più storici, è la mia mission. *Possible, ovvio*».

TRUCCO & CAPELLI MIKAELA ALLEYSON@GREENAPPLEITALIA.COM

Codice abbonamento: 003600

Regola n.1: la successione va preparata

Valentina Parenti, 40, ad dell'agenzia fondata da sua madre

«Di natura forse avrei fatto un percorso più artistico, ma **quando l'azienda della mamma si chiama come te, be', succederle è un po' un destino.** Avevo 8 anni quando è nata Valentina Communication, che oggi ha clienti come il Politecnico di Torino, Iveco e Intesa Sanpaolo. A 12, con mio fratello, partecipavo già agli eventi. Mia madre, che purtroppo è mancata da poco, è sempre stata un'innovatrice. Esempio: già nell'81 la nostra agenzia è stata tra le prime a fare comunicazione finanziaria in modo nuovo. A creare progetti pilota come GammaDonna, il salone delle donne che fanno impresa. Ho imparato tutto da lei: le stavo seduta di fronte e ascoltavo. Certo, due

stili manageriali diversi: lei gerarchico (è stata l'addetta stampa dell'avvocato Agnelli), io collaborativo. Abbiamo dovuto trovare il nostro spazio: mamma, da leader incontrastata, per condividere le scelte con me; io, per evitare che in agenzia mi percepissero solo come la figlia di. Il che ha voluto dire **gavetta e zero limiti d'orario. È stato difficile anche distinguere i confini casa-ufficio** (ricordo un «ti licenzio» perché una sera ero rientrata davvero tardi). Il suo merito più grande? Ha preparato per tempo la sua successione (sono amministratore delegato dal 2007) e ha sostenuto il mio lavoro con i clienti. Siamo un vero family business, anche mio papà e mio fratello lavorano qui. Per affrontare la crisi, abbiamo intrapreso un percorso di ridefinizione delle strategie con un coach: fermarsi è vietato».



SQUADRA AL COMPLETO I titolari del negozio Renna Sport di Milano. Da sinistra: Benedetta, sua madre Patrizia (60), suo padre Alessandro (59) e Alessandra. Che dice: «Io e mia sorella abbiamo studiato Moda allo led di Milano».



Dopo i cristalli il cinema

Parla Nadja Swarovski, erede di un gruppo da oltre 2 miliardi di fatturato. Che adesso crea gioielli letteralmente da film

Ha 43 anni e gestisce il business di famiglia da quando ne aveva 25. Studi negli Usa, poi a Hong Kong e New York. Con il marito e i tre figli, ora abita a Londra.

bisogni) e ho ereditato la passione dei miei. Svantaggi: chiunque ti critica e devi lavorare il doppio».

Come ne è uscita?

«Ho puntato su di me. Sull'istruzione e sul lavoro. Cerco di essere al posto giusto nel momento giusto. Esempio: studi negli Usa, poi a Hong Kong. Ma appena ho capito che lì, come donna, contavo poco, sono tornata a New York. Qui se l'idea è buona, vinci».

Quali role model ha avuto?

«Madeleine Albright, prima donna segretario di Stato Usa, ho imparato da Eleanor Lambert, storica pierre della moda americana, mi piace Diane von Furstenberg: divorzia dal marito, ma tiene il cognome portando avanti la sua idea di creatività. Tra gli uomini Richard Branson, il capo della Virgin».

L trisavolo decorava gli abiti della Regina Vittoria, il nonno creava gioielli insieme a Coco Chanel, il padre è stato capitano d'impresa. Ma lei, destinata a essere la prima donna nel board aziendale, non è mai stata intimorita. Anzi. L'austriaca Nadja Swarovski (43 anni), a 25 è entrata nel business di famiglia con un'idea bella chiara in testa: «Trovare la mia strada seguendo le mie passioni». Arte contemporanea (studi) e moda (lavoro: da Valentino e Trussardi). Così nascono Swarovski Crystal Palace (lampade progettate dai più grandi architetti, da Zaha Hadid a Matali Crasset), Atelier Swarovski (gioielli e fashion), Fondazione Swarovski (swarovskifoundation.org), con cui esordisce alla Biennale d'arte a Venezia e stabilizza la corporate responsibility

su salute, ambiente e diritti delle donne. È tantissimo, ma non per Nadja, che punta (anche) al cinema. Swarovski Entertainment (da lei fondata nel 2010) è tra i produttori di *Romeo and Juliet* di Carlo Carlei (fuori concorso allo scorso Festival di Roma): per l'occasione, c'è il lancio della linea

«La ricetta: trovare la tua strada, seguendo le tue passioni, sempre. Poi, innovare innovare innovare»

di gioielli R&J creata ad hoc. Riassume Lady Swarovski: «Non c'è business senza creatività».

Partiamo dall'inizio: pro e contro di lavorare in un'azienda di famiglia?

«Vantaggi: sono donna come l'88% delle nostre clienti (ne intuisco i

Lei, invece, è *role model* per i suoi tre figli (Thalia, Jasmine e Rigby, avuti dal marito Rupert Adams con cui vive a Londra): tre aggettivi che la definiscono come madre?

«Amorevole, supporting ed entusiasta».

Alessandra Di Pietro

MARK MOLLOY