

lavoro

IL POTERE DELLA NUOVA ECONOMY

Nelle aziende familiari italiane il passaggio generazionale non è "rosa". Ma in certi casi il successo arriva in dote: grazie alla moglie dei figli
di Carlotta Magnanini



www.ecostampa.it



Essere mogli in carriera (di mariti che la carriera l'hanno fatta in famiglia) ha un risvolto solo apparentemente secondario: significa che si è anche "nuore", in carriera. E che, probabilmente, per guadagnarsi un posto nell'impresa si sono superate selezioni ben più feroci di quelle di un ufficio del personale.

Prendiamo tre imperi: maggioloni, grappe e liquirizie. Tre passioni per molti, tre grandi business a gestione familiare tra pochi. Ma in Volkswagen, Nonino e Amarelli le nuore ce l'hanno fatta alla grande: scalando la piramide alla velocità di un bolide (Ursula Plasser Piech, 56enne moglie del 75enne nipote dell'ingegner Porsche, è oggi a capo

del servizio di sorveglianza), superando il maestro in casa (Giannola Bulfoni Nonino, oggi amministra la regina dei distillati) o prendendo in mano le redini nonostante il doppio handicap (Pina Mengano Amarelli: donna, per di più nella Calabria degli anni 70).

Potere alla "nuora-economy". Non è una nicchia: i parenti italiani fanno la forza anche nell'economia. Da noi oltre il 90% delle imprese è a conduzione familiare (e, dal rapporto dell'Osservatorio AUB 2012 di Bocconi e Aisdaf, quelle medie e grandi hanno retto meglio la crisi, registrando un +4,6% contro il +3,6%).

Quale sia però il ruolo delle donne nel passaggio generazionale - siano nuore, ma anche le più "facilitate" figlie - è ancora incerto. Annalisa Sentuti, docente di Economia Aziendale all'Università di Urbino, nel suo *La successione al femminile. Il ruolo della donna nella continuità dell'impresa familiare* (FrancoAngeli), qualche certezza su quale sia il peso ce l'ha: «Marginale, ma in lenta ascesa»,

dice. «La parità figlio-figlia, nell'ereditare un'azienda, è ancora lontana». E questo vale «soprattutto per l'Italia, un paese ancora "maschile". Il Gender Gap Report ci vede al 101mo posto in partecipazione all'economia». Le quote rosa in Italia stentano a prendere quota, ma nel *family business* vanno un po' più in alto: «Delle medie e grandi realtà che fatturano più di 50 milioni, secondo l'Osservatorio, il 9-10% sono guidate da leader donna, mentre i dati Unioncamere evidenziano che il 21% delle nuove imprenditrici hanno ereditato l'azienda», aggiunge, «con punte del 50% nell'agricoltura». Quante nuore? «Ancora non si sono fatti studi specifici, ma in Italia abbiamo esempi illustri». Inserire un'"estranea" nella proprietà di famiglia «è una scelta da ponderare con cautela», sostiene nel suo libro la Sentuti, citando due casi estremi: da una parte la moglie dell'erede di un'impresa edile che ha contribuito a portare il fatturato a 20 milioni, dall'altra il veto imposto alle compagne dei titolari di

Qui accanto, Pina Amarelli e, più a sinistra, il "suo" Museo della liquirizia. Qui sotto, Giannola Nonino, a capo della storica distilleria friulana.

una ditta di cucine fedele al motto «mogli e fidanzate mai dentro l'azienda». E nello spettro di possibilità «è più facile che si tenda all'esclusione».

Chissà che sarebbe successo se anche il barone Amarelli avesse imposto lo stesso diktat per tenere fuori dalla sua "concia" del 1731 la moglie del figlio Franco. L'avvocato Giuseppina Mengani si rivelò da subito un investimento: «Mi ci sono trovata per caso, avevo conosciuto mio marito prima della laurea in legge», racconta. Dopo il matrimonio, «nel boom anni 70, mio suocero decise che era il momento per la rivoluzione: o si andava avanti o si chiudeva». Grazie alla creatività della nuora si andò avanti. Il rilancio con il nuovo packaging (la scatoletta in alluminio, quel clic-clac «che tanto mi ricordava l'infanzia») «comunicava innovazione nella tradizione», spiega da Cavaliere del Lavoro che, oltre a presiedere il Museo della Liquirizia Giorgio Amarelli (oggi "Patrimonio culturale italiano"), gestisce la comunicazione e le relazioni istituzionali della ditta di Rossano. E i rapporti con i suoceri? «Mi volevano un gran bene».

C'era affetto anche tra Emanuela Marenti e suo suocero Antonio VI Monzino, erede di un'impresa artigianale tra le più difficili da far sopravvivere nell'era di Spotify. Sposata ad Antonio (il numero VII), questa donna «decisa, pragmatica e idealista», che non si perde «negli arzigogoli», ha rappresentato una svolta per la secolare famiglia di liutai-imprenditori: l'aver «convinto il padre di mio marito, con cui avevo ottimi rapporti, a lasciarmi pescare negli archivi per far rivivere 260 anni di storia. Il fatto di aver aperto gli scatoloni anche al pubblico ha contagiato un po' tutti», spiega la vicepresidente dell'attuale Fondazione Monzino. Come ha fatto a diventare il motore motivazionale? «Ho sempre cercato di usare il "noi" anziché l'"io", lasciando il palcoscenico al Presidente». La tattica giusta, nel subentrare alle attività di una famiglia. E diventarne parte a livello operativo. «Perché poi», conclude Annalisa Sentuti, «essere incluse anche nella proprietà è un'altra storia».

Foto di R. Rorandelli, B. Steinhilber/Laif/Contrasto - M. L. Antonelli/AGF - M. Piazza

«Non mollate mai»

Ci vuole determinazione. E tenacia. Perché anche tra Giannola Nonino e la suocera era «lotta continua»

Sposata nel 1962 all'erede della distilleria friulana, il Cavaliere del Lavoro Giannola Bulfoni Nonino ha dato all'azienda del marito un nuovo impulso e alla grappa nuova vita. Oggi il Gruppo fattura 14,89 milioni di euro. E lei ne è l'amministratore delegato.

Qual è il suo "peso" decisionale?

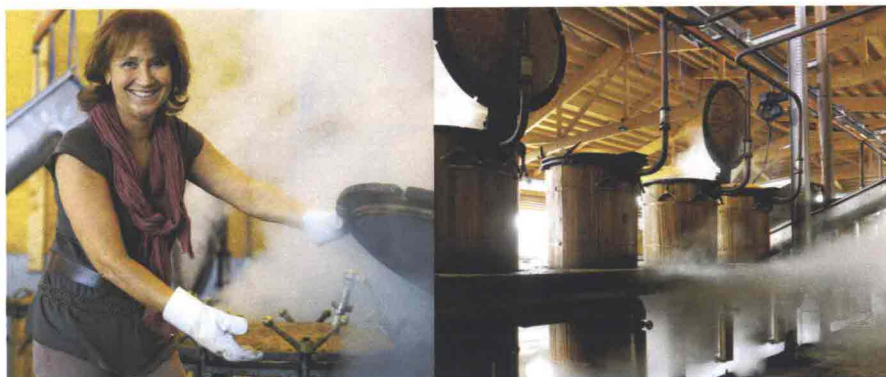
«La nostra è un'impresa familiare, ogni progetto viene discusso per ore, ma alla fine chi vince sempre è la grappa. Succedeva con mio marito, ora con le nostre figlie Cristina, Antonella, Elisabetta. È fondamentale che ciascuno si senta importante. Ma nessuno lo è più dell'azienda».

Difficoltà nel farsi accettare, da "esterna"?

«Da sposata sono andata a vivere, come si usava, nella casa di mia suocera. Anche se la mia era una famiglia di imprenditori, ho imparato molto da lei. Ma è stata una lotta continua: non tollerava che la moglie del figlio, ritenuta viziosa e coccolata, avesse idee "rivoluzionarie" e che volesse pure realizzarle! Ho combattuto con le unghie e con i denti, supportata da mio marito. Significativo che la prima vera conquista, la Grappa Monovitigno®, l'abbia realizzata nel 1973. Due anni dopo la sua morte...».

Consigli a una nuora (di talento) che voglia dividere le redini di un'impresa?

«Premettendo che alla Nonino, dato che i generi hanno scelto professioni diverse, i patti sociali stabiliscono che solo i discendenti di sangue possano accedervi, per esperienza diretta consiglio di valutare le inevitabili tensioni familiari, specie se si tratta di un'azienda di piccole dimensioni in cui è più difficile dividere le responsabilità. È una sfida che molti anni fa ho accettato e ne sono più che appagata, avendo dalla mia l'innamoramento per il "mestiere", un carattere determinato e sapendo che sei sempre sotto esame. Non mollate mai!». **C.M.**



ALCHIMIE FEMMINILI

Con due donne ai vertici, i profitti del family business salgono fino al 18%. Lo hanno evidenziato Alessandro Minichilli e Mario Daniele Amore, della Bocconi, nello studio "Gender Interactions within the Family Firm", di prossima pubblicazione in *Management Science*. «Consiglieri d'amministrazione o amministratori delegati donna non migliorano necessariamente la performance delle imprese familiari. Ma quando un'amministratrice delegata può interagire con altre donne nel cda, l'alchimia porta a incrementi dei profitti che possono raggiungere il 18%. Del 12% se la presenza passa invece dal 25 al 75%».

D 107