

INDUSTRIA

Le aziende familiari, una risorsa

Guido Corbetta, docente alla Bocconi in strategie delle imprese di famiglia, sabato sarà ospite a Biella per un incontro dedicato al passaggio generazionale. Il nodo delle sfide legate alla globalizzazione dei mercati

■ Guido Corbetta, che sarà a Biella sabato prossimo per condurre il convegno dell'Ucid sul passaggio generazionale nelle aziende, studia attentamente da anni le imprese familiari italiane. Lo fa attraverso l'osservatorio AUB, promosso dalla cattedra dedicata a questo aspetto dell'economia Italia e dal Gruppo Unicredito che monitora i risultati di quello che sembra un fenomeno tutto italiano, ma che invece ha una significativa rilevanza anche in altre realtà europee: «La transizione generazionale in Italia» spiega infatti il docente «secondo il nostro osservatorio, che monitora tutte imprese al di sopra della soglia dei 20 milioni di euro di fatturato, indica che nel nostro paese il 66 per cento di queste sono familiari. È una percentuale un po' più alta rispetto al resto d'Europa, ma non distante da quella che possiamo riscontrare in Germania, Francia e Spagna, diversa sensibilmente solo dal dato rilevato in Gran Bretagna, dove questo genere di aziende sono molte meno numerose». Come indica la motivazione dell'Ucid in base alla quale è stato deciso di organizzare questo convegno, il tema è quindi decisamente rilevante, perché la successione è un fenomeno da affrontare con attenzione ed ha una rilevanza importante nel nostro tessuto produttivo: «Nelle grandi multinazionali» osserva infatti il professor Corbetta, quando accade un avvicendamento generazionale cambia l'amministratore delegato e si risolve tutto. Nelle aziende familiari, invece, si alternano membri della stessa famiglia che rappresentano anche la proprietà dell'impresa, per cui in questi delicati processi si uniscono elementi legati alla gestione, alla proprietà e anche alle dinamiche familiari».

L'aspetto più importante da considerare è se questo modello di impresa, che ha fatto la fortuna del nostro paese nel consolidare un sistema produttivo di prim'ordine, sia ancora in grado di reggere alle sfide attuali della globalizzazione dei mercati. «L'Italia» risponde il docente della Bocconi «da 15 anni mantiene una quota di esportazione dei propri prodotti decisamente rilevante, che è rimasta stabile nonostante la

crescita della Cina. Questo è un aspetto molto importante che significa che imprese familiari sono quanto meno in grado di competere a livello internazionale. Per contro, nonostante gli ottimi risultati che vengono raggiunti, esiste anche una sfida dimensionale per queste imprese che non crescono abbastanza per affrontare nuove sfide».

Eppure il capitalismo familiare è stato visto in passato più come un vincolo per lo sviluppo che come un'opportunità: «Trent'anni fa» racconta infatti Corbetta «a livello politico e nel dibattito economico pubblico italiano, esisteva la convinzione che parlava del fatto che il capitalismo familiare italiano fosse ormai destinato a morire, ma non è andata così, nonostante i grandi problemi che ha avuto il nostro paese, riuscendo oltretutto a garantire importanti successi, come dimostra la nostra quota di esportazioni, che a mio avviso è parametro più importante da considerare in questo contesto».

Dal punto di vista della gestione familiare delle imprese il Biellese è una specie di santuario, con rarissime eccezioni che indicano aziende, soprattutto nel settore tessile, che si affidano più al management o che vanno a cercare i due aspetti della gestione familiare con l'apertura al management e anche alla quotazione favorendo una crescita importante: «Certamente la Zegna è stata protagonista di un'ottima operazione» osserva Corbetta «che però è stata realizzata attraverso una serie di acquisizioni, che le imprese biellesi dovrebbero cercare di realizzare più frequentemente».

Sono queste operazioni possono servire a diventare imprese più grandi e aperte senza abbandonare la propria caratteristica familiare. Esistono molte imprese familiari importanti che hanno trovato il giusto equilibrio diventando più grandi, affidandosi a importanti manager e quotandosi in Borsa come la Erg e la Brembo. Zegna è un bell'esempio, ma per fare certe operazioni serve una strategia precisa di acquisizioni. E la capacità di affrontare procedure comrisorse sui mercati finanziari quotandosi in Borsa: «Credo che queste imprese debbano affrontare nuove sfide per

tenersi al passo con i tempi» osserva Corbetta «a cominciare da una migliore integrazione del management nella gestione familiare, che non è semplice anche per la sfortunata localizzazione del Biellese che paga il suo isolamento e la sua scarsa raggiungibilità. Nonostante ciò, comunque, qualche caso positivo si comincia a notare. Per quanto riguarda invece l'apertura del capitale alla quotazione, si tratta di un passaggio più complesso che richiede necessariamente programmi di crescita molto ambiziosi: ma si tratta di un'opzione non necessariamente obbligata, mentre la successione generazionale è un obbligo». Il caso della Ermenegildo Zegna è forse quello che nel Biellese rappresenta un esempio di come si possono conciliare plesse».

Il problema è che questo tipo di approccio operativo è più indicato per le grandi imprese, che realizzano già fatturati molto consistenti. Ma quelle più piccole, un tempo, erano quasi obbligate al passaggio generazionale con i figli che non sempre però avevano le qualità dei genitori. Oggi però il sistema consente soluzioni che possono rappresentare una difesa da questa eventualità: «Non sempre è facile distinguere la proprietà dall'amministrazione» spiega Corbetta. «Per molte imprese biellesi c'è un'associazione inscindibile delle due cose. Soprattutto in quelle più piccole in cui è meno facile coinvolgere il management».

Tuttavia se un figlio o una figlia dell'imprenditore non sono all'altezza o non hanno nessuna intenzione di raccogliere la responsabilità dell'impresa, preferendo fare altro, possono fare gli azionisti affidando la gestione a un amministratore delegato, garantendo così il futuro dell'impresa. Insomma, la famiglia a un certo punto deve decidere se vuole anteporre sé stessa all'azienda. La soluzione di coinvolgere qualcun altro nella proprietà in assenza di risorse umane adeguate in famiglia è un'ottima idea ed è oggi praticata frequentemente nel Biellese. Purtroppo c'è un aspetto per il quale il vostro territorio risulta ancora molto indietro: è il tema del genere. Resistono abitudini vecchie di oltre di 40 anni per cui il successore in

azienda deve necessariamente essere un figlio maschio. È un aspetto a cui bisognerà pensare per il bene stesso delle imprese, in modo da riuscire a utilizzare al meglio la risorsa umana che spesso, nelle famiglie, è rappresentata dalle donne».

S.E.



Guido Corbetta

