

L'intervista

GUIDO CORBETTA

ordinario di Strategia aziendale, Università Bocconi

Imprese familiari È il loro secolo Twitter insegna

«Risultati migliori: meno rischi speculativi e più capacità di sacrificio»

Il nodo del passaggio padri-figli e l'ipotesi di contributi esterni

Bmw, Auchan. Ma anche Twitter e Facebook: tutte imprese familiari, nate dall'intuizione di una persona. È loro questo secolo secondo [Guido Corbetta](#), titolare della cattedra Aidaf - Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari alla Bocconi, che sabato parlerà al convegno della Fondazione Italcementi.

Professore, tra i modelli di capitalismo, quello familiare vince?

«Ogni Paese ha un contesto che sviluppa capitalismi diversi. Ma i modelli a controllo familiare hanno dimostrato in questi anni una capacità di crescita e una resilienza, cioè capacità di assorbimento della crisi e ripartenza, mediamente superiore ad altri».

Anche in Italia?

«Yoox nel settore digitale, Cucinelle e Ferragamo nel settore lusso sono cresciute molto. Su 3 mila imprese sopra i 50 milioni di euro di fatturato considerate, si è visto che le familiari hanno più redditività e aumento di dipendenti rispetto alle medie di settore. E secondo l'indicatore di Credit Suisse First Boston su 40 titoli europei di grandi aziende, le familiari han-

no performance migliori».

Perché?

«Meno rischi speculativi, più capacità di sacrificio quando necessario».

Un mondo perfetto?

«In Italia c'è molto lavoro da fare: solo il 5% delle grandi aziende familiari sono quotate. La responsabilità è degli imprenditori, ma anche di un sistema che a lungo non si è posto il problema di creare condizioni più adatte. Inoltre il 21% delle aziende considerate ha un capo con più di 70 anni. Significa che i processi di successione non sono pianificati tempestivamente».

L'impresa è come un figlio.

«Appunto, deve poter crescere e vivere in modo autonomo da chi l'ha creata. Ma occorre anche la sensibilizzazione di tutti gli attori in gioco. Le banche potrebbero incoraggiare la creazione di sistemi collegando credito e garanzie di governance nel tempo. Comincia a parlarne Unicredit».

Non giocare tutte le carte su una sola persona ma su più generazioni?

«Esatto. Ci sono aziende che hanno fatto ricambi generazionali tempestivi, scegliendo ammini-

stratori delegati quarantenni. L'imprenditore della generazione precedente non scompare, ma si affianca cambiando i ruoli. Più operativi i giovani, un ruolo di indirizzo e consiglio per gli anziani. Penso a Elena Zambon, presidente dell'Associazione italiana delle imprese familiari, a Gildo Zegna, a Emma e Antonio Marcegaglia».

Edovec'è un vuoto generazionale?

«Ci sono buoni esempi di inserimenti esterni. La famiglia allora gioca il ruolo di indirizzo. Ferragamo ha come amministratore delegato Michele Norsa, Lavazza Antonio Baravalle; Del Vecchio di Luxottica ha scelto Andrea Guerra. Tutti inserimenti che funzionano».

Torniamo all'approccio di Borsa «family friendly». Cosa si può fare?

«Le azioni a voto plurimo sono presenti in Paesi a capitalismo avanzato come Francia, Usa,



Giappone, Olanda, Svezia. La Consob afferma che possono favorire la ricapitalizzazione perché tranquillizzano la proprietà. E anche che le loyalty shares, le azioni che pesano di più sul capitale in funzione del tempo prolungato di possesso, favoriscono la partecipazione alla vita societaria. Bisogna congegnare bene il sistema per garantire la proprietà e rispettare gli azionisti di minoranza, ma è un passaggio importantissimo da fare, perché porta verso un orientamento al lungo termine. Per ora è un principio enunciato, ma se lo dice la Consob vuol dire che il tema non è più tabù».

Disegnare un sistema nuovo?

«Si deve evolvere tutti insieme, dentro e fuori l'azienda. Sta per fortuna cambiando il contesto che non vedeva in modo favorevole la presenza di imprese a controllo familiare. In realtà il problema è discriminare tra i controlli familiari che funzionano bene e quelli che hanno bisogno di apporto esterno. Il Fondo strategico italiano o il Fondo italiano d'investimento sono strumenti di private equity per favorire la nascita di campioni nazionali. Benissimo che sia una famiglia, se capace, rispettosa dell'impresa, non nepotistica».

Ci sono strumenti che possono aiutare il cambiamento?

«La Borsa italiana con il servizio Elite aiuta le imprese a preparare un progetto di quotazione, portandole in tre anni ad avere tutte le condizioni interne necessarie: in un anno ha raccolto 130 adesioni di aziende tra i 30 e i 150 milioni di euro di fatturato». ■

Susanna Pesenti

