

L'intervento

I cinque esami da superare assolutamente

Il nodo della governance e il ruolo sottovalutato degli amministratori indipendenti
guido corbetta*

La scomparsa di Michele Ferrero ha riportato l'attenzione sulle imprese familiari. Di solito, si citano i loro difetti: il nepotismo, le liti tra familiari, l'utilizzo dell'impresa per scopi impropri, la chiusura al contributo di azionisti e manager non familiari. Michele Ferrero, insieme alla sua famiglia, ha dimostrato che è possibile costruire una solida impresa, leader globale nel proprio settore, con profonde radici locali. Il caso Ferrero ha tratti di eccezionalità visto che nel 2013 era il terzo gruppo italiano per dimensione dei ricavi. Ma secondo l'Osservatorio Aub (AIdAF, Unicredit, Bocconi e Camera di Commercio di Milano) le vendite delle prime 3 mila imprese familiari italiane sono cresciute più di quelle di altre imprese tra il 2001 e il 2013, in media i risultati reddituali sono stati migliori della redditività dei settori di appartenenza, l'occupazione è cresciuta dal 2007 al 2013. E circa il 40% delle prime 300 imprese italiane per ricavi sono a controllo familiare. Il fenomeno non è solo italiano: secondo una ricerca presentata di recente dall' Economist la proporzione di imprese familiari del Fortune Global 500 è cresciuta dal 15% del 2005 al 19% del 2014. In Europa, circa il 40% delle prime 300 imprese per ricavi sono a controllo familiare anche in Germania, Francia, Spagna e Svezia (fonte Aub).

La nostra analisi sulle prime 20 imprese a controllo familiare di 4 grandi Paesi europei offre qualche altra evidenza. La ventesima azienda italiana nel 2013 ha conseguito ricavi pari a circa il 35% di quella tedesca e al 70% di quella francese. La minore dimensione delle nostre imprese familiari non sembra dipendere dalla minore propensione alla quotazione (che pur è vera se guardiamo al complesso del campione), ma da altri fattori. Alcuni sono collegati alla capacità del sistema paese di accompagnare le imprese nella loro crescita internazionale, altri sono collegati ai settori nei quali competere. Molte aziende si trovano ad operare in comparti strutturalmente più piccoli di quelli dei concorrenti tedeschi o francesi.

Ma alcuni fattori dipendono più direttamente dalle imprese stesse: 1) Capitale «paziente»: la famiglia proprietaria è capace di subordinare i propri personali interessi di breve termine all'obiettivo dello sviluppo di lungo periodo dell'impresa; 2) governance professionale e disciplinata: i familiari sanno ben distinguere tra i ruoli di socio, amministratore e manager e aprono i consigli di amministrazione al contributo di amministratori non familiari indipendenti; 3) Leadership aziendale scelta secondo criteri meritocratici: superata la fase del fondatore, la scelta del nuovo leader avviene sulla base di un processo di selezione che eviti accuratamente il rischio del nepotismo; 4) Organizzazione chiara: la struttura e i processi organizzativi rispondono a criteri di efficacia ed efficienza e non a distorte logiche proposte da familiari che confondono il cognome con le capacità; 5) Cultura del «valore condiviso»: l'esperienza della Ferrero è senza alcun dubbio un caso in cui l'imprenditore e la sua famiglia hanno saputo condividere i propri valori e anche i frutti del proprio lavoro con i dipendenti e la comunità.

I limiti delle imprese familiari, che pur esistono, non sono allora insuperabili. Se tutti gli interlocutori importanti superassero i pregiudizi ideologici pro o contro le imprese familiari, nel tempo non saremo più sorpresi della resilienza delle imprese familiari, ossia della loro «capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici».

*Cattedra AIdAF-Ey in Strategia delle Aziende familiari in memoria di Alberto Falck

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'intervista È succeduto al padre Gaetano, che costruì case e scuole per i dipendenti

«Alle aziende serve un padrone Tanti soci? Non sempre un vantaggio»

Pietro Marzotto: l'imprenditore deve creare profitto. Le cessioni non spaventino L'Italia ha un habitat sfavorevole all'impresa, ma molta linfa vitale

MARIA SILVIA SACCHI

Se c'è qualcuno che oggi rappresenta ciò che un'impresa familiare può essere, nel bene e nel male, questo è Pietro Marzotto. Settantasette anni, Pietro è figlio di quel Gaetano Marzotto che negli anni tra il Venti e il Trenta del Novecento ha tirato su case, asili, scuole, centri per i disabili e per gli anziani che sono uno dei capisaldi dell'impresa sociale italiana. E, poi, a sua volta, Pietro Marzotto, succeduto al padre Gaetano, è stato per lustri alla guida di un gruppo che rappresentava uno dei centri economici più importanti del Paese, imprenditore tra i pochi a investire profittevolmente in Germania (con Hugo Boss), a lungo impegnato nelle associazioni imprenditoriali. Poi, la diaspora familiare e l'allontanamento. Oggi Pietro Marzotto ha fatto un investimento in Peck, la gastronomia milanese, e poco di più. «Sono vecchio, ai nuovi investimenti penseranno, se lo vorranno i miei figli».

Oneri

Partiamo da Valdagno, il comune in provincia di Vicenza che rappresenta la storia Marzotto. C'è un parallelo che lega «quella» Marzotto alla Ferrero, alla Barilla fino alla Luxottica di Leonardo Del Vecchio? «Ogni epoca - risponde Marzotto - ha le sue esigenze. Quando mio padre costruiva le istituzioni sociali a Valdagno, non esisteva il sindacato, non c'erano conflitti con i lavoratori. C'era, invece, il bisogno di venire incontro alle esigenze reali della gente che lavorava nell'azienda. Lo si è chiamato paternalismo totalitaristico... Mio padre diceva che "se tutto questo è paternalismo sono contento di averlo fatto". Ma sapeva che con lo sviluppo e la crescita dell'educazione e della democrazia tutti gli interventi privati sarebbero stati fatti dalla mano pubblica. Lo scriveva nel 1951 in un volumetto che ho rieditato nel 2009 per i 50 anni della Fondazione Marzotto. E così è stato. Un grande imprenditore come Leonardo Del Vecchio ha fatto molto per il welfare ma in aggiunta a ciò che già i contributi sociali permettono».

Cita un dato, Marzotto, che fa ben capire l'inversione avvenuta in un secolo. «Vado a memoria - premette - ma ai tempi di mio padre il costo orario del lavoro era per l'80% salario e per il 20% oneri sociali. Oggi è per il 40% salario e per il 60% oneri sociali e fiscali».

Altro discorso, invece, è se esistono ed esisteranno ancora figure di imprenditori del calibro di Gaetano Marzotto, di Michele Ferrero, di Achille Maramotti (l'inventore di Max Mara) o di Del Vecchio. «Non credo che morta la generazione che ha preceduto la mia, o morta la mia, non ci sarà più linfa vitale per l'impresa. In Italia ce n'è, ed è tanta. Rispetto ad altri Paesi come gli Stati Uniti noi abbiamo più morti e più nascite di imprese perché l'Italia è un Paese fertile di inventiva e di voglia di fare ma ha da sempre un habitat poco favorevole all'impresa». Come mai? «Perché abbiamo il guaio di mescolare la cultura cattolica con quella comunista che sono entrambe conservatrici, mentre il progresso ha bisogno del cambiamento».

Molto si discute, quando si parla di imprese familiari, dell'attaccamento al territorio e del ruolo sociale dell'azienda. «L'imprenditore - risponde Marzotto - deve creare profitto. Questo è il ruolo sociale dell'impresa: produrre più di quello che consuma in un'ottica di sostenibilità. E la sostenibilità - aggiunge - presuppone il tempo. Chi ha un buon prodotto al giusto prezzo continuerà a crescere, a trovare mercati. Diversa è la speculazione o l'impresa che cresce perché ha avuto un evento, un provvedimento legislativo: quella ha le gambe corte».

Legami

C'è un altro mito da sfatare per Pietro Marzotto ed è quello del territorio. «Credo che ognuno dei grandi imprenditori di cui abbiamo parlato, mio padre, Michele Ferrero o Leonardo Del Vecchio abbiano una profonda affezione al proprio territorio. Ma ciascuno di loro è allo stesso tempo consapevole del fatto che si deve produrre là dove la produzione è più competitiva se si vuole assicurare lunga vita all'impresa. Il distacco