

Domenica, 22 Marzo 2015

Il coraggio di essere imprenditori e quel passo indietro per crescere

Il Festival Città Impresa 2015 affronta il nodo del passaggio generazionale. Cda, Private Equity e management: passaggi necessari per far crescere le aziende. Tra paure e reticenze, il Nordest si mette alla prova per agganciare la ripresa e non perdere le opportunità del momento. E pensa al futuro politecnico



DI FIORELLA GIRARDO

«Se non ora quando». Dario Di Vico, inviato del Corriere della Sera e moderatore dell'incontro, lo ripete in continuazione. Il contesto internazionale non è mai stato così favorevole e il 2015 è una finestra fantastica difficilmente ripetibile: se non ne approfittiamo, da questo lungo tunnel faticheremo molto ad uscire. La sala dell'Odeon del Teatro Olimpico di Vicenza è stracolma. L'appuntamento sulla governance delle aziende, inserito nel programma del Festival

Città Impresa, ha richiamato molte persone interessate a capire come si fanno crescere le imprese. D'altronde, quello berico è un territorio che pullula di aziende, con una densità unica in Italia. Attorno al tavolo siedono due manager di caratura nazionale, Gabriele Del Torchio, ex ad di Alitalia, e Sergio Bolzonello, già amministratore di Geox, il docente della Bocconi Arnaldo Camuffo, e Gian Carlo Ferretto, patron dell'omonimo gruppo. «What do bosses do?» è il titolo dell'incontro scelto da Giovanni Costa, professore dell'Università di Padova e vicepresidente del Consiglio di Gestione di Intesa SanPaolo, che spiega come «rimandi al libro di un economista radicale americano. La traduzione scelta dall'editore italiano è 'a cosa servono i padroni' e si rifà al problema in generale della gerarchia all'interno dell'azienda».

Costa distingue tre generi di possesso dell'azienda: quello legato all'imprenditore a cui si associano i rischi e i poteri legati alla proprietà, quello legato al possesso delle azioni e al controllo dell'operato del management, e quello in cui il possesso non ha la proprietà del bene, ma ha gli strumenti, cioè le competenze, per dirigerla. «In questo momento, quando si dice che l'imprenditore deve cambiare ruolo, s'intende il passaggio dal fac totum al controllo senza l'accentramento di tutte le funzioni» spiega il docente, percorso essenziale nella crescita di un'azienda ma doloroso, al punto che il passaggio generazionale è diventato lo snodo fondamentale su cui si misura la forza imprenditoriale. «La famiglia è importante - commenta Ferretto -, ma bisogna capire se i figli sono in grado di gestire l'azienda, altrimenti bisogna avere il coraggio di lasciarli fuori. A un certo punto devi fare un passo indietro per andare avanti». Proprio il coraggio è il termine attorno al quale si gioca il futuro dell'impresa: coraggio di dire no ai propri eredi, coraggio di passare la mano a uno staff manageriale in grado di fare il salto di qualità necessario per crescere e, spesse volte, per non morire.

Tuttavia il rischio esiste, e la paura dell'imprenditore di buttare una vita di lavoro è giustificata. «Perché il ceo va scelto con attenzione, non deve essere orientato al profitto di breve termine - chiosa Del Torchio -, ma il problema vero sono gli investimenti. Bisogna capire che si deve aprire

l'azienda agli investimenti esterni, altrimenti lo sviluppo rimane lontano. Manca il coraggio d'investire, occorre avere il desiderio di crescita e diventare leader di settore; in questo senso è importante il ruolo delle banche e dei Private Equity, ma gli elementi che convincono ad investire su un imprenditore sono la sua visione e un management che sappia affiancarlo». L'apertura dell'azionariato ai Private Equity o alle stock options per i dipendenti sono due delle possibilità individuate: da una parte si tratta di accedere a risorse finanziarie in grado di aumentare gli investimenti aziendali, dall'altra di remunerare nel giusto modo e fidelizzare il personale.

Rimane, però, la difficoltà della scelta del management. Camuffo ha spiegato come il consiglio di amministrazione giochi un ruolo fondamentale nelle scelte operate all'interno dell'impresa. «Gli attori si scelgono a vicenda - commenta il professore della Bocconi - e pessimi azionisti scelgono pessimi manager. Non dimentichiamo che molto spesso i manager migliori stanno lontani dalle sfide perché pesano scelte pregresse o emergono situazioni complesse di governance interna». «Nel cda vige la regola aurea di mettere i membri della famiglia - aggiunge Bolzonello - invece si tratta di uno degli errori fondamentali che vengono commessi. Lo scontro avviene nel momento in cui l'ad elabora il piano industriale a medio periodo, quello è il momento più pericoloso per l'azienda». Per il manager 'piccolo è bello' è ormai una considerazione anacronistica e l'imprenditore ha il dovere di analizzare quanto il mercato offre per far crescere il proprio prodotto.

Insomma, un cane che si morde la coda. Che fare? In aiuto deve giungere la formazione, intesa sia come preparazione dell'imprenditore, sia come innovazione continua. «Dopo la fase pionieristica dell'imprenditore che inventa un nuovo business, lo sviluppo va condito con l'innovazione in tutte le sue sfumature: che si tratti di processo o di prodotto, occorre che ci siano luoghi deputati a farla - dichiara Del Torchio -. E' giunta l'ora di un politecnico regionale: questa parte d'Italia vive di manifattura avanzata e se non si percorre una strada in cui il mondo universitario si allea con l'impresa, non si va da nessuna parte. E' il momento di visione mecenastica che ponga le basi di una realtà di sistema». Appunto, se non ora quando.