

Idee Continua la serie di interventi su governance e nuova classe dirigente

Imprese Una staffetta vincente

Artoni: il passaggio di testimone va affrontato per tempo con i patti di famiglia
La crescita delle aziende ha favorito l'internazionalizzazione del management

DI ISIDORO TROVATO

La capacità imprenditoriale non si lascia in eredità, ma gli imprenditori italiani non se ne sono ancora accorti. L'accusa arriva dal mondo degli investitori stranieri che vedono nell'economia italiana un sistema chiuso, troppo in mano alle famiglie e con rare aperture alla managerialità.

«È vero il nostro è un sistema per lo più composto da imprese familiari e a volte questo può rappresentare un problema — ammette Anna Maria Artoni, imprenditrice ed ex presidente dei giovani di Confindustria — . Il primo ruolo per chi controlla un'azienda è quello di azionista e bisognerebbe interpretarlo al meglio. Da noi invece, quasi sempre, le famiglie vogliono mantenere un controllo diretto sull'impresa. In effetti il circuito chiuso è una caratteristica tutta italiana, questo è un segnale negativo perché penalizza il management e i talenti ma non significa che i figli degli imprenditori debbano essere per forza meno dotati dei padri. Negli anni gli imprenditori di seconda e terza generazione hanno cercato di studiare, di evolversi, di arrivare preparati alla staffetta con i loro predecessori».

Quasi sempre il passaggio di consegne padre-figlio è una fase estremamente delicata e spesso finisce per smembrare o mettere a rischio le aziende. Per questo sono in tanti a chiedere regole certe e governance specifiche per la staffetta generazionale. «Si tratta di un passaggio vitale — avverte Artoni — ma la tematica è complessa e non ha regole immutabili: sbagliare in quella fase può determinare la vita o la morte di un'impresa. Per questo nelle aziende familiari diventa indispensabile dotarsi di patti di famiglia. Una necessità che vale tanto nelle famiglie numerose: è piena la storia di aziende che, persa la guida di riferimento, finiscono al centro di faide tra familiari diretti e famiglie allargate. Ma vale anche nei casi specularmente opposti, nelle famiglie in cui successione si assottiglia. In questi casi la vera salvezza è rappresentata da una governance che metta in chiaro le regole di successione».

La staffetta

In un sistema in cui i giovani imprenditori fanno fatica a prendere il posto di padri e nonni al timone delle aziende da decenni, anche i giovani manager rischiano di rimanere nell'ombra senza grandi opportunità per essere messi alla prova. «Sono due facce della stessa medaglia — osserva l'ex presidente dei giovani di Confindustria — . I giovani faticano a trovare opportunità per mettersi davvero alla prova, sia che si tratti di imprenditori che di manager. Eppure la crescita culturale delle piccole e medie imprese sta favorendo la diffusione di manager capaci di internazionalizzare le nostre imprese. Però per far crescere una nuova classe dirigente serve orientamento, punti di riferimento, un maggiore dialogo tra università e mondo del lavoro. Alle imprese servono ingegneri, manager e quadri iperspecializzati come i periti industriali. E proprio queste figure scarseggiano».

Ma diventa difficile poi far crescere un giovane management se gli imprenditori si ostinano a voler rimanere al timone delle loro imprese. «Serve un passo in avanti reciproco nelle relazioni tra mana-

ger e imprenditori: quest'ultimi devono abituarsi all'idea che l'azienda non è il loro giocattolo esclusivo e che spesso hanno bisogno di consulenti e collaboratori preparati. Di contro, i giovani manager devono prima studiare il contesto e la storia dell'impresa in cui sono entrati, magari mettendo da parte un pizzico di presunzione».

Le donne

Altro tema «scottante», soprattutto nelle aziende familiari, è il ruolo delle donne, specie adesso che si parla di quote rosa nei consi-

gli d'amministrazione. «Posso confessarlo? Detesto le quote rosa. Sono uno strumento inutile e per certi versi umiliante. Le donne devono affermarsi quando lo meritano e non perché, per imposizione, vengono destinate in una riserva indiana a loro dedicata. Il ruolo delle donne è cambiato ormai da qualche anno: stanno alla guida delle aziende e sono stimolate e apprezzate per il loro valore. Se vogliamo far prevalere la meritocrazia, il concetto di quota dovrebbe scomparire».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'evento

Prosegue il dibattito sul tema «Governance e classe dirigente» lanciato dal Corriere della Sera in collaborazione con Spencer Stuart. Nelle scorse settimane si sono succeduti gli interventi del ministro dell'Economia Vittorio Grilli, di Ivan Lo Bello (Confindustria), Fabrizio Saccomanni (Banca d'Italia), Andrea Montanino (Fmi), Dario Scannapieco (Bei), Maria Chiara Carrozza (S. Anna di Pisa), Antonio Cicalà (sottosegretario), Alberto Pera (ex segretario generale Antitrust). L'iniziativa culminerà in un incontro dibattito che si terrà a Milano il 5 dicembre e che vedrà la presenza del ministro dell'Economia Vittorio Grilli.



Leader
Anna Maria Artoni, imprenditrice ed ex presidente dei giovani di Confindustria: per superare l'impasse a far crescere una nuova classe dirigente ci vuole più dialogo tra l'università e il mondo del lavoro

Non mi piacciono le quote rosa. Uno strumento inutile e quasi umiliante. Le donne devono affermarsi quando meritano, non per imposizione

