

# CAMPIONI D'ITALIA

A cura di Gea,  
Arca Fondi SGR  
e Harvard  
Business  
Review Italia

Come le migliori imprese emergono  
e vincono sui mercati mondiali



COLLANA  
**HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA**

*diretta da Enrico Sassoon*



# **CAMPIONI D'ITALIA**

Come le migliori imprese emergono e vincono sui mercati mondiali

**A CURA DI GEA, ARCA FONDI SGR  
E HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA**

© 2020 Mind Edizioni  
su licenza di StrategiQs Srl

Mind Edizioni è un marchio di  
Media & Co. Editoria-Comunicazione Srl  
Viale Gran Sasso 20, 20131 Milano  
Tel. 02 29409880, fax 02 29402737  
[www.mindedizioni.com](http://www.mindedizioni.com)  
[www.facebook.com/mindedizioni](https://www.facebook.com/mindedizioni)

Graphic design: Marco Agnisetta

Finito di stampare nel mese di Settembre 2020  
da Rubbettino Print  
88049 Soveria Mannelli (CZ)  
[www.rubbettinoprint.it](http://www.rubbettinoprint.it)

ISBN: 978-88-6939-381-5

## INDICE

### **PREFAZIONE Campioni di eccellenza**

*di Luigi Consiglio, Ugo Loser ed Enrico Sassoon* ..... pag. 7

### **INTRODUZIONE La forza nascosta dell'impresa italiana**

*di Marco Fortis* ..... 11

#### **Alla ricerca dell'eccellenza – Alimentare**

*di Luigi Consiglio*..... 21

#### **Alla ricerca dell'eccellenza – Fashion**

*di Luciano Giannetti* ..... 35

#### **Alla ricerca dell'eccellenza – Arredamento e Design**

*di Stefano Pellandini* ..... 49

#### **La finanza dei campioni**

*di Cristiano Grosa*..... 77

#### **Canalizzare verso le imprese il risparmio delle famiglie per favorire la crescita**

*di Ugo Loser* ..... 91

#### **La capacità di innovare alla base del successo dell'impresa italiana**

*di Ugo Cedrangolo* ..... 99

#### **Imprenditori e manager:**

#### **la ricerca di un equilibrio difficile ma necessario**

*di Massimo Milletti*..... 109

<b>Creazione di valore e vantaggio competitivo nella meccanica italiana</b>	
<i>di Luigi Serio</i> .....	117
<b>La sfida per il modello imprenditoriale: garantire la continuità dell'impresa</b>	
<i>di Gianpaolo Fascina</i> .....	125
<b>I COMMENTI ALLA RICERCA</b> .....	165
<i>Giovanna Della Posta, Federico Ghizzoni, Andrea Guerra, Emma Marcegaglia, Corrado Passera, Anna Maria Tarantola, Luisa Todini</i>	

## PREFAZIONE

**CAMPIONI DI ECCELLENZA**

*di Luigi Consiglio, Ugo Loser ed Enrico Sassoon*

Eccellenze d'Impresa è il laboratorio di studi e analisi manageriali dedicato alle aziende imprenditoriali italiane ([www.eccellenzedimpresa.it](http://www.eccellenzedimpresa.it)). Nasce nel 2014 per iniziativa di GEA-Consulenti di Direzione e di Harvard Business Review Italia con il duplice obiettivo di valorizzare il patrimonio industriale italiano attraverso lo studio delle sue tante dimensioni e specificità, e di alimentare gli imprenditori con il distillato della cultura manageriale mondiale, adattato alle loro esigenze, attraverso pubblicazioni, seminari, formazione e consulenza.

I premi **Eccellenze d'impresa**, istituito nel 2014, e **Attrattività finanziaria**, nato nel 2018 su proposta del partner Arca Fondi SGR, sono riusciti nell'obiettivo di raccontare uno spaccato molto significativo del patrimonio industriale italiano particolarmente diversificato e di grande solidità strategica e patrimoniale.

Questo libro ne è corollario e approfondimento e descrive un'analisi originale condotta da GEA Consulenti di Direzione – con Harvard Business Review Italia e Arca Fondi SGR – che ha preso il via dalle migliaia di aziende che si sono candidate negli anni ai nostri premi e le ha integrate con un campione di ulteriori 7.000 aziende. A questo insieme, largamente rappresentativo della nostra realtà industriale, abbiamo aggiunto l'esperienza delle oltre 2.000 aziende clienti di GEA dal 1965 a oggi e delle tante aziende valutate da Arca Fondi SGR nel suo lavoro di individuazione degli investimenti ottimali.

Dalla lettura che segue, appare in modo chiaro che sono numerosissime le imprese italiane, od operanti in Italia, che posso-

no a buon titolo essere considerate eccellenti. Si distinguono per visione e coraggio imprenditoriale, ottima leadership e management competente, elevata redditività, alto ritorno sugli investimenti, crescita dei valori azionari e, ancora una volta, governance avanzata e trasparente.

Sono quelli che un termine molto diffuso definisce i “**campioni nazionali**”, che compongono non solo la struttura più solida dell'economia italiana, ma che hanno la capacità di proiettarsi sui mercati esteri con risultati formidabili, spesso a livello di leadership mondiale.

GEA, Arca e HBR si sono dunque interrogate sulla possibilità di individuare le costanti che permettono di identificare e definire questi “campioni”, non solo allo scopo di darne adeguato riconoscimento, ma per fissare per quanto possibile le caratteristiche di un modello imprenditivo che possa costituire un esempio replicabile dal resto del sistema imprenditoriale del Paese.

Abbiamo considerato tanto le costanti quanto le specificità di una serie di settori industriali rappresentativi della produzione nazionale. Oltre ai tratti comuni delle imprese di successo sono stati, dunque, individuati i modelli strategici e operativi specifici di Alimentare, Tessile e Abbigliamento, Design e Arredo, Meccanica di precisione. Una serie originale di saggi racconta in dettaglio i temi più significativi del fare impresa in Italia oggi. L'innovazione che affonda le sue radici nella competenza artigianale degli italiani; l'internazionalizzazione che ha modelli molto diversi in funzione dei settori, ma i cui risultati, sorprendenti per i non addetti ai lavori, sono ben rappresentati dall'introduzione a cura della fondazione Edison; la sfida dell'inserimento del management, indispensabile per sviluppare dimensioni strategicamente significative; e da ultimo l'integrazione fertile delle nuove generazioni imprenditoriali nell'azienda, con il distillato delle innumerevoli esperienze vissute.

Dall'analisi compiuta emergono alcune principali conclusioni e qualche prima indicazione per una politica industriale inno-

vativa, attenta a valorizzare le componenti migliori del sistema imprenditoriale italiano.

L'imprenditoria italiana possiede una sua specificità che rende il Paese ricchissimo in numero e qualità di aziende. Sono imprese che in moltissimi casi sono leader mondiali delle proprie categorie e investono più dei concorrenti in ricerca e sviluppo. Sono molte decine di migliaia di realtà guidate da un imprenditore esperto di prodotto e appassionato di ricerca e sviluppo. Un imprenditore che è riuscito ad affermarsi nonostante le tante difficoltà poste dal sistema Italia e anzi, proprio per questo ancora più resiliente e capace di conquistare i mercati mondiali.

Negli ultimi cinque anni analizzati dallo studio, appare come queste aziende abbiano eseguito molto bene quanto è stato loro richiesto dopo la crisi finanziaria del 2013: hanno ridotto l'indebitamento. Mossa prudente e per alcuni versi virtuosa che è però andata a discapito dei progetti di sviluppo che in troppi casi sono rimasti nel cassetto. L'imprenditore è infatti abituato a valutare i progetti in base alla possibilità di finanziarli. In questo modo, però non ha potuto cogliere tutte le opportunità che si sono presentate sui vari mercati. Che si trattasse di nuovi brevetti, nuovi impianti, nuovi mercati o acquisizioni, una parte dello sviluppo si è congelata.

Ne consegue che, se si riuscisse a rafforzare la struttura patrimoniale di questo tessuto d'impresе con una maggiore quantità di mezzi propri, sarebbe possibile moltiplicare fatturato, lavoro e occupazione dell'intero Paese. Abbiamo stimato che raggiungere il livello di capitalizzazione delle aziende tedesche, circa il doppio dell'indice italiano, permetterebbe al PIL industriale di crescere del 26% e a quello totale del 6%.

Diventa, quindi, importante trovare strumenti che permettano al risparmio e ai fondi istituzionali di entrare nel capitale delle aziende senza limitarne il potenziale competitivo e la specificità della guida imprenditoriale che ne ha determinato, in termini

aggregati, il successo. Fondi che possano investire nel capitale delle aziende con titoli appositi e dedicati, e con meccanismi di governance che valorizzino l'azione imprenditoriale, in modo da mettere il risparmio e la previdenza al servizio del sistema produttivo con un effettivo vantaggio complessivo per il Paese.

L'Italia possiede tutto quello che serve per svilupparsi. Le manca, forse, una presa di coscienza del suo valore collettivo. L'augurio è che questo studio, il primo di una serie che si articolerà nel tempo, possa contribuire a questo scopo.

## INTRODUZIONE

**LA FORZA NASCOSTA DELL'IMPRESA ITALIANA***di Marco Fortis*

L'economia italiana ha due pilastri: l'economia reale e la ricchezza privata. Sono due pilastri tra essi collegati perché, da un lato, il risparmio accumulato è stato prevalentemente creato dalle stesse attività produttive reali, mentre, dall'altro lato, nel computo della ricchezza finanziaria delle famiglie italiane, pari a poco meno di 4.290 miliardi di euro alla fine del secondo trimestre 2018 (secondo la Banca d'Italia), vi sono circa 958 miliardi di euro in azioni e partecipazioni, di cui solo 80 miliardi riferibili a società quotate. Un quarto della ricchezza privata italiana è dunque più o meno riconducibile non solo a investimenti prettamente finanziari, ma soprattutto alle catene di controllo con cui migliaia di imprenditori del Made in Italy detengono le proprie imprese e attraverso le quali essi generano lavoro, redditi, profitti ed entrate fiscali.

Gli imprenditori italiani sono veramente tanti, soprattutto nel settore manifatturiero, senza dimenticare altri settori rilevanti dell'economia reale come turismo e agricoltura. E molte delle nostre imprese sono indubbiamente piccole. Sono troppe e troppo piccole? Posta semplicemente così, la questione rischia di essere fuorviante. Le imprese più piccole, infatti, producono anch'esse sviluppo e posti di lavoro, quindi non sono un peso per l'economia (come a volte taluni sbrigativamente affermano), ma sono una risorsa. Nello stesso tempo, esse sono anche un fondamentale brodo di coltura da cui possono nascere imprese di maggiori dimensioni.

Il processo di crescita dimensionale non si completa al primo stadio. Le piccole imprese, infatti, possono diventare medie e

queste a loro volta possono diventare più grandi: probabilmente quelle che hanno più interesse ad accelerare il loro processo di crescita sono le aziende che vanno tra i 100 e gli oltre 500 dipendenti e che necessitano di un ulteriore scatto in avanti nelle dimensioni, anche aprendosi al mercato per cercare nuove risorse per lo sviluppo e l'internazionalizzazione. Ma, per poter capire ciò di cui stiamo parlando, non bastano gli enunciati sulle dimensioni ottimali, presunte o tali, delle imprese. È importante prima di tutto conoscere e analizzare le statistiche del fenomeno, che in questa introduzione guarderemo soprattutto con riferimento al settore manifatturiero.

### **IL PILASTRO DELL'ECONOMIA ITALIANA**

Purtroppo, il dibattito economico in Italia procede spesso per contrari, per scontri frontali tra visioni opposte. E così, frequentemente, produce polemiche, ma non apporta reali elementi di conoscenza di cui si avrebbe invece un gran bisogno. Un tipico esempio è proprio la discussione senza fine sulla dimensione delle nostre imprese. Un tempo, “piccolo” era considerato bello, mentre oggi “piccolo” è ritenuto brutto, superato, non competitivo. Siamo cioè passati da un opposto all'altro. In realtà, anche escludendo le molte microimprese con meno di 10 addetti di cui è popolata l'Italia, le piccole e medie aziende restano un pilastro del nostro sistema produttivo che gli altri Paesi ci invidiano. E sono la base da cui partire per accrescere la dimensione e la competitività dei nostri operatori all'export. I dati dell'OCSE e dell'Eurostat sulle esportazioni dei vari Paesi per caratteristiche di impresa lo dimostrano chiaramente.

Le statistiche dell'Ocse sono meno aggiornate di quelle dell'Eurostat e al momento sono disponibili solo per il 2015. Ma ci permettono di considerare anche gli Stati Uniti, il Canada e il Messico, per cui cominceremo da esse la nostra analisi (figure 1 e 2). Ebbene, anche escludendo le micro-imprese con

meno di 10 addetti (MCI), l'Italia è l'economia dell'OCSE con il maggior numero di piccole imprese manifatturiere esportatrici (PI, da 10 a 49 addetti). Infatti, il nostro Paese ne conta 33.840 davanti agli Stati Uniti (24.474) e alla Germania (23.540), mentre seguono più distaccate Spagna (13.470) e Polonia (10.953). L'Italia è anche il Paese OCSE con il più elevato export generato dalle PI manifatturiere, pari a 55,7 miliardi di dollari, davanti alla Germania (28,2 miliardi) e alla Spagna (20,7 miliardi). Non solo. L'export medio delle nostre PI manifatturiere è tra i più alti in assoluto (1,65 milioni di dollari); in particolare, esso è significativamente maggiore di quello delle imprese tedesche (1,2 milioni) e americane (0,7 milioni).

**FIGURA 1 - Paesi OCSE: numero di piccole imprese manifatturiere esportatrici (10-49 addetti) e loro esportazioni; anno 2015**

Rank	Paesi	Numero di imprese esportatrici	Rank	Paesi	Export (mld \$)	Export medio per impresa (mln \$)
1	<b>Italia</b>	<b>33.840</b>	1	<b>Italia</b>	<b>55,7</b>	<b>1,65</b>
2	Stati Uniti	24.474	2	Germania	28,2	1,20
3	Germania	23.450	3	Spagna	20,7	1,54
4	Spagna	13.470	4	Stati Uniti	16,8	0,69
5	Polonia	10.953	5	Regno Unito	13,6	1,26
6	Regno Unito	10.767	6	Paesi Bassi	12,8	3,16
7	Francia	8.809	7	Francia	11,2	1,27
8	Canada	6.215	8	Canada	9,4	1,51
9	Portogallo	5.494	9	Polonia	7,1	0,65
10	Paesi Bassi	4.062	10	Svezia	5,8	1,73

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati OCSE

**FIGURA 2 - Paesi OCSE: numero di medie imprese manifatturiere esportatrici (50-249 addetti) e loro esportazioni; anno 2015**

Rank	Paesi	Numero di imprese esportatrici	Rank	Paesi	Export (mld \$)	Export medio per impresa (mln \$)
1	Stati Uniti	14.437	1	<b>Italia</b>	<b>114,5</b>	<b>15,17</b>
2	Germania	11.977	2	Germania	111,4	9,30
3	<b>Italia</b>	<b>7.546</b>	3	Stati Uniti	58,2	4,03
4	Polonia	5.093	4	Spagna	49,6	13,48
5	Regno Unito	4.630	5	Paesi Bassi	45,8	25,58
6	Francia	3.804	6	Canada	43,2	13,65
7	Spagna	3.676	7	Regno Unito	40,1	8,66
8	Canada	3.168	8	Francia	34,4	9,03
9	Repubblica Ceca	2.464	9	Belgio	27,2	26,70
10	Messico	2.365	10	Austria	26,2	20,39

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati OCSE

Ma sono soprattutto le medie imprese manifatturiere (MI, da 50 a 249 addetti) a colpire per il loro contributo all'export italiano. Infatti, per numero di MI manifatturiere esportatrici, l'Italia è terza tra i Paesi OCSE (con 7.456 aziende) dietro Stati Uniti (14.437) e Germania (11.977). Tuttavia, il nostro Paese è primo per valore dell'export delle MI manifatturiere (114,5 miliardi di dollari), davanti alla Germania (111,4 miliardi) e agli Stati Uniti (58,2 miliardi). Inoltre, il valore medio esportato dalle nostre MI (15,2 milioni di dollari) è di gran lunga più alto di quello delle MI delle altre principali economie, con la Germania (9,3 milioni) e gli Stati Uniti (4 milioni) che seguono molto dietro di noi.

I dati Eurostat aggiornati al 2016 aggiungono ulteriori elementi di informazione che permettono di evidenziare con maggiore dettaglio l'importante ruolo che le Piccole e Medie Imprese (PMI) nel loro complesso (sempre escludendo le microimprese con meno di 10 addetti) rivestono nel nostro export (figura 3). Infatti, nella graduatoria delle esportazioni europee per nazioni/classi di impresa, il settore manifatturiero è dominato dalle grandi imprese (GI) tedesche (667,6 miliardi di euro) seguite dalle GI francesi (236,3 miliardi) e dalle GI italiane (166,3 miliardi). Ma al quarto posto seguono le PMI italiane (153,2 miliardi) davanti alle GI

**FIGURA 3 - Grandi imprese (GI), piccole e medie imprese (PMI) e micro imprese (MCI): principali esportatori UE per settore, anno 2016**

Settore	Rank	1	2	3	4	5				
	Dimensione di Impresa - Paese	Export [mld €]	Dimensione di Impresa - Paese	Export [mld €]	Dimensione di Impresa - Paese	Export [mld €]	Dimensione di Impresa - Paese	Export [mld €]		
<b>MANIFATTURIERO</b>	GI - Germania	667,6	GI - Francia	236,3	GI - Italia	166,3	PMI - Italia	153,2	GI - UK	143,2
tessile	PMI - Italia	5,3	PMI - Germania	3,3	GI - Germania	2,8	GI - Italia	2,4	PMI - Spagna	1,7
abbigliamento	GI - Italia	5,8	PMI - Italia	5,6	PMI - Portogallo	2,1	GI - Germania	1,9	PMI - Germania	1,4
artefici in pelle e simil.	PMI - Italia	7,9	GI - Italia	5,6	GI - Francia	2,4	PMI - Spagna	1,5	PMI - Portogallo	1,3
prodotti in legno (escl. mobili)	GI - Germania	2,9	PMI - Svezia	1,9	PMI - Germania	1,7	GI - Austria	1,5	PMI - Svezia	1,3
prodotti da raffinazione petrolifera	GI - Germania	7,9	GI - Belgio	7,7	GI - Italia	7,5	GI - Spagna	6,8	GI - Francia	6,3
prodotti chimici	GI - Germania	47,5	GI - Francia	39,9	GI - Paesi Bassi	33,7	GI - Belgio	31,3	PMI - Germania	29,5
prodotti farmaceutici	GI - Germania	43,5	GI - Italia	34,3	GI - Italia	17,3	GI - Francia	15,7	GI - Belgio	12,1
prodotti di gomma e di plastica	GI - Germania	15,8	PMI - Germania	9,9	PMI - Italia	9,3	GI - Francia	9,1	GI - Polonia	5,4
prod. da minerali non metallici	GI - Germania	1,3	GI - Italia	4,3	PMI - Italia	3,9	GI - Francia	3,6	PMI - Germania	3,0
metallurgia	GI - Germania	37,6	GI - Francia	14,4	GI - Italia	11,2	GI - Belgio	8,8	PMI - Italia	8,7
prodotti in metallo	GI - Germania	19,9	PMI - Italia	15,0	PMI - Germania	12,3	GI - Francia	6,4	GI - Austria	6,2
strumentica e ottica	GI - Germania	82,1	GI - Francia	9,4	GI - Irlanda	8,1	PMI - Germania	9,1	GI - Ungheria	6,7
apparecchiature elettroniche	GI - Germania	46,1	GI - Francia	10,8	GI - Italia	8,2	PMI - Italia	7,8	GI - Polonia	7,4
macchine e apparecchi	GI - Germania	203,8	PMI - Italia	25,6	PMI - Germania	25,3	GI - Italia	23,4	GI - UK	18,9
autoveicoli	GI - Germania	231,8	GI - Spagna	38,9	GI - Francia	37,5	GI - UK	34,3	GI - Paesi Bassi	28,7
altri mezzi di trasporto	GI - UK	65,9	GI - Francia	31,3	GI - Italia	31,0	GI - Germania	20,8	GI - Spagna	5,7
mobili	PMI - Italia	5,3	GI - Polonia	4,6	GI - Germania	3,9	GI - Italia	2,5	PMI - Germania	1,8
altri prodotti del manifatturiero	GI - Germania	13,4	GI - Irlanda	7,7	GI - Francia	7,0	PMI - Italia	5,6	PMI - Irlanda	4,0
<b>CPM/ARTICOLI INGRESSO (CULT)</b>	MI - Belgio	208,1	PMI - Paesi Bassi	82,2	PMI - Germania	31,4	GI - Germania	33,9	GI - Francia	50,7
<b>TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO</b>	PMI - Paesi Bassi	25,0	MCI - Belgio	28,9	GI - Germania	8,8	GI - Paesi Bassi	7,7	GI - Svezia	7,3

MCI < 10 occupati  
PMI da 10 a 249 occupati  
GI > 250 occupati

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati OCSE

britanniche (143,2 miliardi), alle PMI tedesche (126,4 miliardi), alle GI spagnole (96,5 miliardi) e alle GI polacche (86,7 miliardi).

Se poi guardiamo alle graduatorie europee dell'export dei vari settori dell'industria manifatturiera distinti per classi di impresa, possiamo rilevare che le PMI italiane sono prime per export nel tessile, nelle pelli-calzature e nei mobili; seconde nell'abbigliamento, nei prodotti in metallo e nelle macchine e apparecchi meccanici; terze nei prodotti a base di minerali non metalliferi, in gomma e plastica; quarte negli apparecchi elettrici e negli altri settori manifatturieri; quinte nei prodotti della metallurgia.

Senza considerare i noti settori tradizionali della moda e dei mobili, in cui l'Italia è leader e in cui le nostre PMI da sole esportano, a seconda dei casi, di più o all'incirca come le seconde nazioni esportatrici dell'UE, il ruolo delle nostre PMI è evidentissimo anche in altri ambiti. Nel settore delle macchine e degli apparecchi meccanici, ad esempio, le PMI italiane sono seconde per export nell'UE (35,6 miliardi di euro) dietro le GI tedesche (103,8 miliardi), ma precedono le PMI tedesche (25,3 miliardi), le GI italiane (23,4 miliardi) e le GI britanniche (16,8 miliardi). Da notare che in questo settore strategico le sole Medie imprese italiane esportano 24,5 miliardi, cioè di più dell'intera industria meccanica del Regno Unito (22,6 miliardi) o di quella della Francia (20,5 miliardi). Mentre le Piccole imprese italiane (sempre escluse le microimprese con meno di 10 addetti) esportano 11,2 miliardi, cioè di più dell'intera industria meccanica della Spagna (8,4 miliardi).

Sono dati significativi che dimostrano che, anche a prescindere dalla realtà delle micro imprese (escluse dai dati di cui sopra), l'Italia compete egregiamente sui mercati internazionali con il suo variegato mondo di PMI manifatturiere esportatrici. È tuttavia possibile avere un quadro ancora più preciso della situazione considerando e rimescolando con un diverso criterio i dati Istat delle imprese esportatrici, che sono più dettagliati in termini di classi di addetti di quelli dei database OCSE ed Eurostat.

## LA POTENZA DI FUOCO DELLE MEDIE IMPRESE

In particolare, l'Istat fornisce anche i numeri delle imprese manifatturiere esportatrici italiane della classe 250-499 addetti, che potremmo definire “medio-grandi imprese” (MGI) distinguendole da quelle con 500 e più addetti, che soprannomineremo “vere grandi imprese” (VGI). Le MGI sono per loro natura e per comportamenti operativi più simili alle MI, con le quali possono essere considerate un tutt'uno. Prendendo allora in esame l'intero insieme delle PMI allargato, inclusivo delle MGI, che chiameremo qui PMI10-499, si può meglio comprendere quale sia la eccezionale potenza di fuoco delle PMI10-499 manifatturiere esportatrici italiane (figura 4). Infatti, esse sono complessivamente 42.753 (dati Istat 2016) e le loro esportazioni raggiungono i 198,3 miliardi di euro, cioè più di quanto esporti l'intera industria manifatturiera britannica (189,8 miliardi). La fortuna

**FIGURA 4 - ITALIA: esportazioni delle imprese manifatturiere per settori e classi di addetti (mld €, anno 2016)**

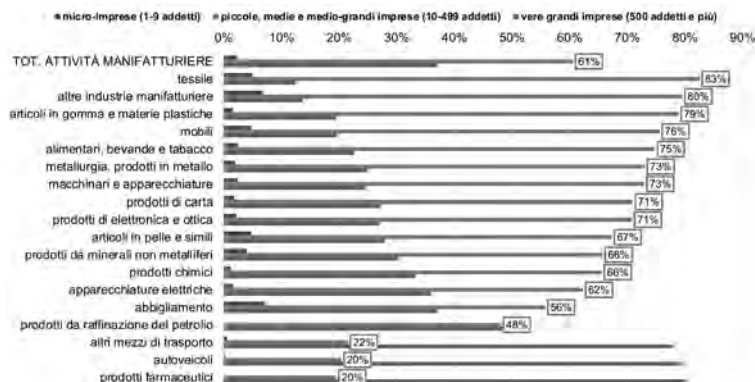
Settori	micro-imprese (1-9 addetti)	piccole, medie e medio-grandi imprese (10-499 addetti)	vere grandi imprese (500 addetti e più)	Totale
Totale attività manifatturiere	7,6	198,3	121,3	327,2
alimentari, bevande e tabacco	0,6	18,9	5,7	25,3
tessile	0,4	6,5	1,0	7,9
abbigliamento	0,9	6,7	4,5	12,0
articoli in pelle e simili	0,7	9,6	4,0	14,2
prodotti in legno (esclusi i mobili)	0,2	1,4	-	1,5
prodotti di carta	0,1	4,9	1,9	6,9
prodotti da raffinazione del petrolio	0,0	3,7	4,0	7,7
prodotti chimici	0,2	12,2	6,2	18,6
prodotti farmaceutici	0,0	3,9	15,9	19,8
articoli in gomma e materie plastiche	0,2	11,7	2,9	14,9
prodotti da minerali non metalliferi	0,3	5,5	2,5	8,3
metallurgia, prodotti in metallo	0,8	29,4	10,1	40,3
prodotti di elettronica e ottica	0,2	5,5	2,1	7,8
apparecchiature elettriche	0,3	10,1	5,9	16,3
macchinari e apparecchiature	1,5	44,1	14,9	60,5
autoveicoli	0,1	6,8	26,5	33,4
altri mezzi di trasporto	0,1	2,9	10,3	13,3
mobili	0,4	6,1	1,6	8,0
altre industrie manifatturiere	0,7	8,3	1,4	10,4

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT-ICE

dell'Italia è che poi il nostro Paese possiede anche 442 VGI manifatturiere (con 500 o più addetti) che esportano 121,3 miliardi di euro, cioè più di tutte le imprese manifatturiere polacche (114,5 miliardi) e 45.172 microimprese manifatturiere sotto i 10 addetti che a loro volta esportano 7,6 miliardi, cioè più di tutte le imprese manifatturiere della Croazia (7,3 miliardi).

Se le PMI10-499 rappresentano mediamente il 61% del valore dell'export manifatturiero italiano, il loro peso supera il 70% nei settori tipici del Made in Italy (figura 5). Ciò è vero, in particolare, per il settore alimentare (75%), per quello tessile (83%), per le macchine e gli apparecchi meccanici (73%), per i mobili (76%), per le altre industrie manifatturiere (80%). Minore è il peso delle PMI10-499 nell'export di abbigliamento (56%) e di pelletteria e calzature (67%) per la presenza in questi due settori anche di importanti VGI con 500 e più addetti, specie nel segmento lusso. Mentre le VGI dominano largamente l'export di prodotti farmaceutici (80%), autoveicoli (79%), altri mezzi di trasporto (78%) e raffinazione (52%).

**FIGURA 5 - ITALIA: peso delle piccole, medie e medio-grandi imprese sull'export manifatturiero complessivo e per settori (anno 2016)**

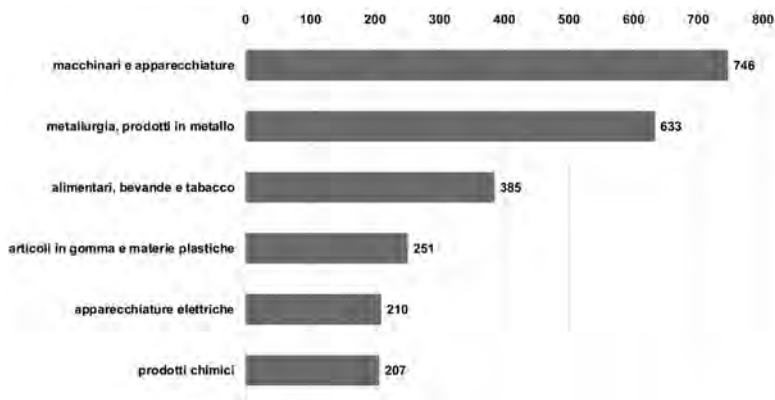


## UN AMPIO POTENZIALE DI CRESCITA

Premessi tutti questi dati, è verosimile ritenere che lo spazio di manovra per significative crescite dimensionali delle imprese manifatturiere esportatrici italiane sia concentrato soprattutto nelle imprese da almeno 100 addetti in su. Sono 2.737 quelle con 100-249 addetti, 768 quelle con 250-499 addetti e 442 quelle con 500 addetti e più. In totale, parliamo di 3.947 imprese, solo una minima parte delle quali per il momento ha sperimentato forme di alleanza/agggregazione o di apertura al mercato attraverso la quotazione in borsa o l'ingresso di fondi.

Il maggior numero di imprese manifatturiere esportatrici con oltre 100 addetti appartiene al settore macchine e apparecchi con 746 imprese, seguito da metallurgia e prodotti in metallo con 633 imprese, da alimentari, bevande e tabacco con 385 imprese e da articoli in gomma e materie plastiche con 251 imprese. Questi soli 4 settori contano 2.015 imprese con 100 e più addetti. I restanti settori del manifatturiero ne contano 1.932 (figura 6).

**FIGURA 6 - ITALIA: numero di imprese manifatturiere esportatrici con oltre 100 addetti, suddivisione per settori (anno 2016)**



È da questi numeri che gli economisti dell'industria e gli aziendalisti devono partire per analizzare l'autentico potenziale di crescita e di apertura del capitale delle imprese italiane. La sfida, che questo volume cerca di tratteggiare, è quella di indicare un realistico percorso di rafforzamento del nostro capitalismo di piccola e media impresa, che ha già dato molto allo sviluppo del Paese, ma che probabilmente potrebbe fare ancora di più con una organizzazione aziendale e una *governance* più strutturate e moderne.

**MARCO FORTIS** è responsabile della Direzione Studi Economici di Edison Spa, vicepresidente della Fondazione Edison e vicepresidente del Comitato Scientifico della Fondazione Edison. È professore a contratto di Economia Industriale e Commercio Estero presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano, membro del Comitato Scientifico del CRANEC dell'Università Cattolica di Milano, consulente dell'Osservatorio Economico del Ministero del Commercio Internazionale, vicepresidente della Fondazione Guido Donegani e membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Carlo Erba.



## ALLA RICERCA DELL'ECCELLENZA – ALIMENTARE

*di Luigi Consiglio*

### PREMESSA

*“L’obiettivo strategico per la sua azienda? È la capacità di aumentare il valore dell’equity nel lungo termine”.* È questa la risposta che, come consulenti d’impresa, abbiamo sempre dato a ogni imprenditore che ci abbia chiesto di stabilire un obiettivo cui puntare nel futuro lontano. Il valore dell’equity è la cifra sintetica che fa giustizia di ogni discussione strategica: misura il contributo di ogni generazione all’azienda in modo omogeneo e fissa in modo indiscutibile la valutazione preventiva e successiva di ogni azione.

Ogni scelta aziendale può essere misurata secondo questo criterio. Finanziare la ricerca di un brevetto che donerà unicità al prodotto ha il potenziale di aumentare la redditività aziendale e quindi il valore delle azioni. Sviluppare vendite in una nuova geografia renderà l’avviamento più solido e stabile e quindi interessante per più compratori aumentando il valore dell’azienda. In successione si pongono la quantità e la diversità (anticiclica) dei settori presidiati, e il numero di marchi indipendenti tra loro. E poi l’efficienza e la tecnologia di processo, insieme a tutte le azioni in grado di migliorare la performance operativa e che, creando un vantaggio di costo, rendono più solida la capacità di generazione di cassa e, di conseguenza, la creazione di valore.

Ma queste indicazioni, frutto della nostra esperienza cumulata, possono avere valore sistemico nello spiegare il successo crescente delle aziende italiane nel mondo? Per rispondere a questa domanda abbiamo sintetizzato le costanti che abbiamo trovato nei comportamenti di più di 1.500 aziende imprenditoriali ita-

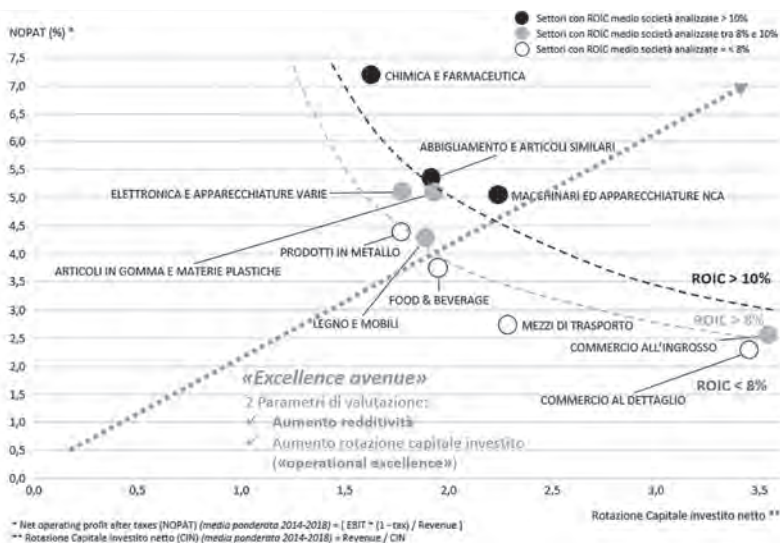
liane che abbiamo servito dal 1965 a oggi. Abbiamo aggiunto le analisi delle molte centinaia di candidati ai premi Eccellenze d'impresa e Attrattività finanziaria che valutiamo da ormai più di sette anni insieme ad Arca Fondi SGR e Harvard Business Review Italia. Abbiamo poi sottoposto la lista di questi fattori di successo a una analisi minuziosa delle performance di oltre 7.000 aziende italiane di dimensione compresa tra i venti milioni e un miliardo di euro.

Trovata conferma numerica delle nostre deduzioni, abbiamo chiesto a un gruppo selezionato di campioni nazionali di confermare le nostre evidenze statistiche. Da queste analisi emerge un modello che punta a spiegare cosa rende le nostre migliori aziende così uniche e invincibili nel mondo. Trattandosi di campioni nazionali, di aziende eccellenti, abbiamo deciso di chiamare questo studio *Alla ricerca dell'eccellenza*. Eccellenze d'impresa è, infatti, il laboratorio di pensiero manageriale creato da GEA, Harvard Business Review Italia e Arca Fondi SGR con il compito di trasferire la più avanzata cultura d'impresa internazionale all'imprenditoria italiana e allo stesso tempo di illustrare al resto del mondo il patrimonio inesauribile di creatività, energia e passione che questo straordinario gruppo di imprenditori rappresenta.

### **LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE ECCELLENTI**

Esistono tanti parametri per giudicare l'eccellenza di un'azienda e tanti angoli per valutarne il percorso strategico. Il nostro è molto semplice: *se questa società fosse quotata, ne comprenderesti le azioni?* Per rispondere in modo strutturato alla domanda, abbiamo organizzato l'analisi del nostro campione di 7.392 aziende rispetto alla profittabilità sulle vendite e alla rotazione delle vendite sul capitale investito netto. I diversi settori possono infatti richiedere livelli di capitale da investire per competere molto differenti e quindi non sarebbe un confronto adeguato se venissero valutati solo in termini di redditività sulle vendite.

FIGURA 1 - La misura dell'eccellenza: redditività sul capitale investito

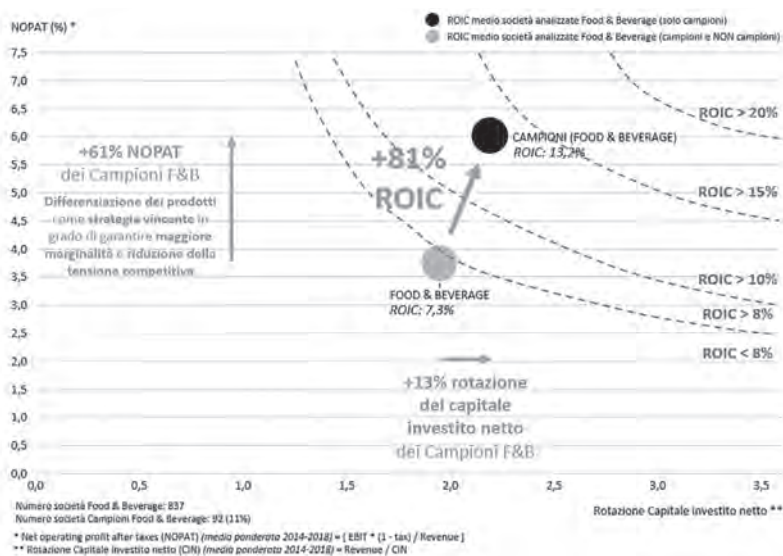


La figura 1 mostra gli 11 settori rappresentativi dell'industria italiana nei quali si raggruppano le 7.392 aziende esaminate. Per rendere chiaro il senso del metodo utilizzato, guardiamo i due settori ai poli e cioè: il commercio che ha un basso capitale investito e quindi ha una rotazione del fatturato sul capitale di 3,5, e la chimica che richiede impianti costosi e riesce ad avere un fatturato annuo *soltanto* pari a 1,8 volte il capitale investito. Nella figura 1 è disegnato il percorso virtuoso delle aziende eccellenti che abbiamo battezzato *Excellence avenue*. Il percorso diagonale (verso il nordest) è quello compiuto dai nostri campioni nazionali che aumentano parallelamente la redditività sulle vendite e le vendite sulla infrastruttura industriale disponibile.

Ancora a titolo di esempio, proviamo a entrare all'interno di uno dei settori industriali analizzati (figura 2) e vedremo come la pattuglia delle aziende campioni presenta una redditività sul capitale investito doppia rispetto alla media del settore, mentre le aziende eccellenti, addirittura, moltiplicano la redditività me-

dia del settore per tre volte. Dunque, si può. A parità di settore industriale e di Paese d'origine, la capacità dell'imprenditore di usare le leve che descriveremo più avanti in questa pubblicazione può rendere fino a tre volte la media del settore.

**FIGURA 2 - Focus Food & Beverage:**  
i campioni raddoppiano le distanze dal gruppo

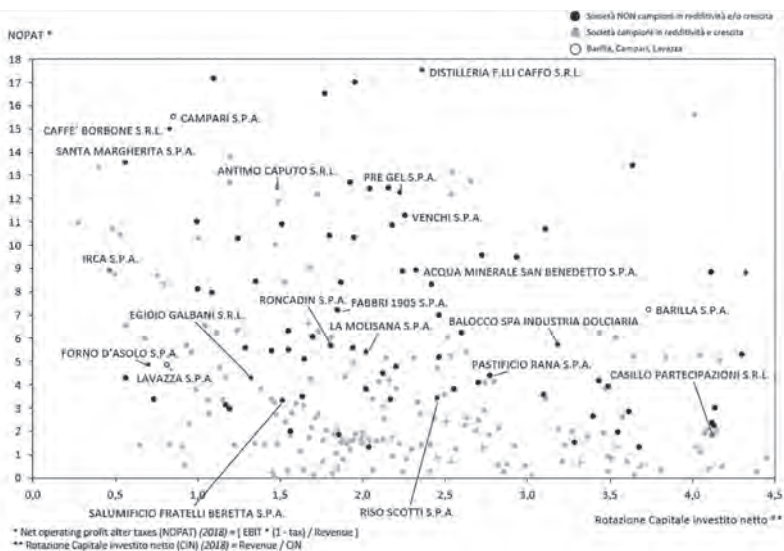


Per evitare miopie da eccesso di analisi, abbiamo inserito nei grafici tre delle grandi aziende nazionali più conosciute, anche se sono di dimensioni maggiori del campione analizzato. Troverete Barilla, Campari e Lavazza nelle tavole del *food* che, come stelle polari, fungono da guida alla lettura delle performance degli altri. Abbiamo definito aziende eccellenti quelle che crescono e guadagnano tanto sul capitale investito (più interessante, a nostro avviso, rispetto al consueto EBITDA che non dà conto dei mezzi necessari per generare quel margine).

La capacità di inventare posizionamenti unici, diversi rispetto al plotone, originali rispetto a qualunque “normale” approccio strategico, rende aziende già formidabili dei campioni assoluti.

Queste aziende rappresentano l'archetipo dell'eccellenza che andiamo cercando da sempre. Riteniamo che meritino di essere studiate e che le loro storie possano ispirare nuove generazioni di imprenditori. I lettori troveranno alcune di queste storie più avanti in questa pubblicazione, ma ne faremo prossimamente oggetto di una ulteriore collezione di casi. Guardiamo intanto, in modo sintetico, le impostazioni strategiche dei campioni citati nelle figure 3 e 4.

**FIGURA 3 - I Campioni crescono, guadagnano, rendono tanto capitale investito e sfruttano l'attivo al limite**

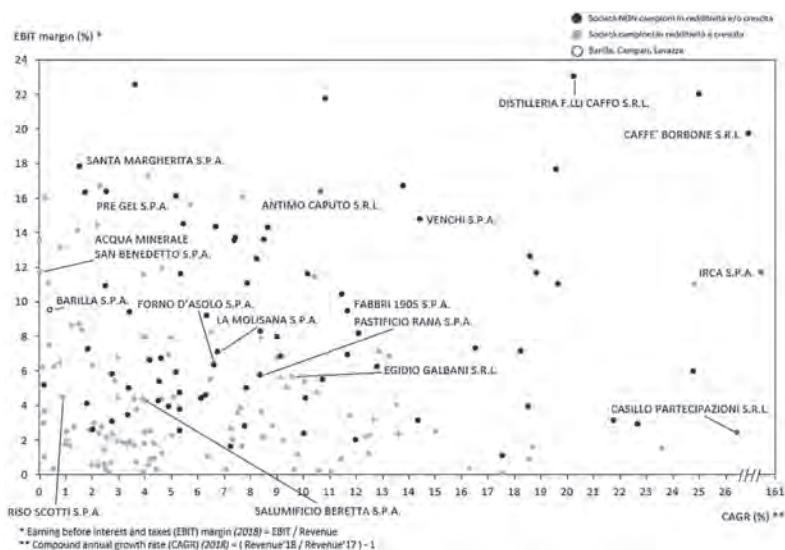


Nella figura 3 vediamo come le società che abbiamo definito *Campioni* registrino un ritorno medio sugli investimenti superiore a quello medio di settore, rispettivamente 13% e 7%, posizionandosi quindi più a “nordest” dell’*Excellence avenue*. Se fossero quotate, sarebbero di sicuro degli investimenti eccellenti perché nel medio-lungo termine hanno tutte una chiara strategia di incremento del valore dell’equity.

Tra queste c'è chi si è distinto per la elevata profittabilità (Caffè Borbone, Santa Margherita e Antimo Caputo), chi per elevata rotazione del capitale investito (ad esempio il Pastificio Rana) e chi invece per entrambi i fattori (Distilleria Caffo, Pre Gel e Venchi). Ci sono poi società, come Acqua Minerale San Benedetto, che seppur eccellenti in redditività, non sono state altrettanto performanti in crescita dei ricavi; e società come Egidio Galbani, che viceversa, hanno registrato bassi livelli di redditività rispetto alla media delle aziende analizzate, ma elevati livelli di crescita dei ricavi.

Nella figura 4 possiamo notare come le aziende *Campioni* in redditività e rotazione sul capitale investito, nella maggior parte dei casi siano anche quelle con i tassi di crescita dei ricavi superiori alla media del comparto alimentare. Emergono tra tutti Caffè Borbone, Distilleria Caffo, Venchi e Pastificio Rana.

**FIGURA 4 - I Campioni sono eccellenti in tutte e 3 le dimensioni: crescita, profittabilità e ritorno sul capitale investito**



## LE LEVE COMPETITIVE UTILIZZATE DAI CAMPIONI

Le leve dell'eccellenza imprenditoriale italiana, in base alla nostra esperienza e all'analisi del vasto campione analizzato, sono evidenziate nella figura 5. Le passiamo rapidamente in rassegna per poi guardarne l'efficacia in azione nei singoli campioni settore per settore.

**FIGURA 5 - Fattori chiave di successo dei «Campioni»**

ID	Macro-ambito	Ambito	Fattore di eccellenza
1	Organizzazione	Management	Imprenditore al timone e/o forte stile imprenditoriale, accountability e concretezza del management ("hands-on value driven"; "Bias for action")
2	Innovazione	R&D	Investimenti in R&S ed innovazione (% Ricavi e assoluti), ad esempio, numero nuovi prodotti lanciati e/o brevetti registrati negli ultimi 5 e 10 anni
3	Strategy	Internazionalizzazione	% del fatturato in Italia e all'estero e orientamento ad un forte presidio, o meno, dei mercati esteri (non solo puro export) - Peso, focus e presenza strutturata in alcuni mercati rilevanti
4	Strategy	Strategia competitiva	Strategia competitiva (es. differenziazione di prodotto / servizio o leadership di costo)
5	Operations	Modello produttivo	Modello produttivo: flessibilità (subfornitori) vs internalizzazione

1. **L'imprenditore alla guida.** Le performance delle aziende guidate in prima persona dall'imprenditore sono notevolmente superiori a quelle a guida manageriale. Questa evidenza *intersettoriale* è, comprensibilmente, rivoluzionaria rispetto al *conventional wisdom*, ma i numeri lo testimoniano oltre ogni ragionevole dubbio. Per gestione imprenditoriale intendiamo uno slancio emotivo pervasivo che spinge l'individuo a vivere in regime fusionale con il proprio ruolo aziendale, ottenendo da se stesso e dagli altri performance impensabili in contesti dominati da cultura strutturata (burocratici). È possibile estendere questo stile di gestione imprenditiva anche a manager che riescono a interpretare in tal modo il proprio ruolo. Sergio Marchionne è stato a pieno titolo un imprenditore. La *overextension* continua di ogni ganglio componente l'organismo aziendale, lo *stretching strategico* delle piattaforme competitive lo hanno reso l'archetipo dell'imprendi-

tore creativo sui mercati, sulle tecnologie e sull'organizzazione. È possibile organizzare la propria azienda premiando i comportamenti imprenditoriali all'interno delle funzioni. Significa dotarsi di una struttura ad altissima performance che richiede una leadership formidabile coadiuvata da adeguati strumenti premianti e di controllo continuo delle performance.

Dopo la descrizione di ogni leva vogliamo citare uno o più casi che rendano particolarmente evidente il suo utilizzo nella strategia dell'impresa.

Per la guida imprenditoriale, guardiamo al mondo del caffè italiano. Storicamente diviso tra Lavazza, Segafredo e Illy, questo mondo subisce la rivoluzione globale condotta da Nespresso. Parliamo di quattro aziende condotte da manager. Relativamente da pochi anni un imprenditore capace ed esperto di caffè crea a Napoli un'azienda che si chiama Aromatika. Sceglie di entrare nel segmento delle cialde e capsule Nespresso compatibili lasciato completamente libero dai grandi player italiani. Inventa un marchio dal sound napoletano, Caffè Borbone. Lo vende solo nel canale degli uffici professionali di medie dimensioni e quindi non profittevoli per le grandi organizzazioni dei distributori automatici. Posiziona il marchio in modo particolarmente popolare con sponsorizzazione di programmi televisivi. Investe 12 milioni annui in comunicazione, diventando il secondo investitore italiano dopo Lavazza. Ma non è distribuito nei supermercati quindi l'investimento parrebbe inutile. Il prezzo di vendita della sua capsula è circa 12 centesimi contro gli oltre 50 di Nespresso. A cinque anni dal vero inizio Caffè Borbone si avvia a fatturare 200 milioni di euro (nel 2020) ed è la seconda marca top of mind in Italia. Adesso è entrato nella grande distribuzione dove ha rotazioni a scaffale molto superiori ai leader storici. Questo imprenditore ha fatto esattamente e sistematicamente il contrario di quello che avrebbe (o che ha) fatto il gruppo di manager della concorrenza. Il primo manager alla direzione commerciale di Aromatika è

stato assunto all'inizio del 2019. Secondo i nostri parametri, con un tasso di crescita composto (CAGR) per gli anni 2014-2018 prossimo al 40%, e per il 2017-2018 maggiore del 40%, nonché redditività (ROIC) media per il periodo 2014-2018 prossima al 90% in più della media pesata di settore, Borbone è una delle aziende che ha fatto meglio dell'intero comparto alimentare italiano. È quindi giusto che cominci da qui il nostro percorso alla ricerca dell'eccellenza.

**2. Ricerca e Sviluppo.** La capacità di aumentare il valore dell'equity nel lungo termine legata a crescenti e stabili flussi di cassa futuri dipende in larga parte dall'unicità dei prodotti. Costruire prodotti differenti da quelli disponibili sul mercato è la base per lavorare lungo questa direttrice strategica. Una delle principali leve competitive che hanno reso grande l'industria italiana è la sua matrice artigiana e la competenza assoluta dei suoi imprenditori rispetto al prodotto. La capacità di innovare e, ancor più, la capacità di costruire l'azienda intorno al processo di ricerca e sviluppo rende le nostre aziende imbattibili.

Gian Luca Rana è un altro imprenditore alla guida in prima persona. Al contrario di quanto si possa pensare, la Rana è un'azienda che cresce attraverso l'innovazione tecnologica di prodotto e di processo. Le competenze su cui l'azienda ha investito da anni sono di ingegneria meccanica perché, una volta sviluppato il prodotto secondo i gusti e le esigenze dei consumatori, è importante ingegnerizzare macchine e processi. Dunque, a fianco di una importante equipe internazionale di cuochi e di tecnologi alimentari, Rana ha esperti di packaging e un gruppo di ingegneri in grado di aiutare i fornitori di automazione ad adattare le macchine alle linee Rana. Gian Luca Rana è, di fatto, il capo della ricerca e sviluppo oltre ad essere l'imprenditore su tutte le scelte rilevanti. Il suo ufficio è nella casa dell'innovazione che raffigura in modo plastico l'impostazione strategica: la centralità della ricerca su tutto il resto. Nella casa dell'innovazione tutte le funzio-

ni aziendali lavorano insieme per progetti come fossero start up. Questo assetto organizzativo rende l'azienda una fucina di idee e progetti che alimentano un funnel inesauribile di nuovi prodotti.

Il fatturato mondiale di Rana è costituito per il 50% da prodotti che non esistevano cinque anni fa. E, quando sfiora il miliardo di euro di fatturato, il dato diventa significativo. Questo connubio di competenze ha permesso a Rana di ottenere una rotazione del capitale investito (Asset Turn) per il periodo 2014-2018 del 50% superiore alla media di settore e un tasso di crescita composto dei ricavi (CAGR) di quattro volte superiore.

**3. Internazionalizzazione.** L'Italia è un Paese con risorse limitate, ma fondamentali e uniche. È soprattutto ricco di conoscenze e competenze che possono in modo molto fertile alimentare aziende che riescono a occupare le prime posizioni in migliaia di segmenti dei quali sono leader mondiali. L'internazionalizzazione avviene secondo diverse fasi, di cui la prima è l'esportazione, la seconda la penetrazione strutturata di un determinato mercato con marchi e prodotti dedicati, la terza è la penetrazione delle filiere locali con costruzione di stabilimenti di produzione nel mercato specifico.

Il mercato della farina è ritenuto mondialmente una commodity. Ma Antimo Caputo non ci ha creduto. Ha investito da moltissimi anni su una specializzazione assoluta, "le farine per pizzaioli napoletani". Ha lavorato sulle miscele, sui lieviti, su macchinari e tempi di lievitazione e sulle temperature di preparazione. Ha programmi di formazione per pizzaioli e sviluppa manifestazioni, "contest" e programmi di marketing a valle dei propri clienti. Dal Giappone, che è il primo mercato in cui ha iniziato a esportare, agli USA, la pizza Napoletana (che è uno dei tipi di pizza, ma è l'unico che sia patrimonio dell'umanità) è solo Antimo Caputo. Le performance in termini di profittabilità e crescita dei ricavi lo consacrano a pieno titolo tra le aziende campioni d'Italia. Il secondo livello della strategia di internazionalizzazione è quello

perseguito, ad esempio, da Citterio sin dai primi anni Novanta: costruire stabilimenti di produzione nei mercati di destinazione entrando nelle filiere locali con tutta la competenza tecnologica e di processo che rende unici i nostri prodotti. Questa fase permette al know how italiano di espandersi molto oltre i limiti territoriali e riesce a rendere le nostre aziende molto più forti dei concorrenti. La cultura necessaria per gestire un'azienda internazionale aiuta molto lo sviluppo globale dell'azienda. L'esperienza fatta da chi ha dovuto adattare i prodotti al mercato, costruire la fabbrica, assumere e gestire manager locali rende queste aziende molto più forti in assoluto. Dunque, internazionalizzarsi non è soltanto una nuova fonte di crescita, ma è un tonico per l'obiettivo strategico generale.

**4. Strategia competitiva.** Il continuo spostamento delle regole del gioco, la capacità di vedere il proprio business da angoli insospettati, rende le nostre aziende flessibili e continuamente differenti. Veri interpreti di strategie *blue ocean*, gli imprenditori eccellenti reinventano il proprio business di fronte alle sfide competitive riuscendo a crescere anche quando il vento sembra contrario.

Il mercato del pane in Italia è in caduta libera da molti anni. Le panetterie tradizionali perdono vendite in modo inesorabile. Questo canale ha dovuto trasformarsi da spaccio di pane a punto di ristoro e vendita per ogni momento della giornata: dalle prime colazioni con croissant sfornati caldi, alle spremute a metà mattina, al lunch, fino al tè e alla cena. Sulla falsariga di Princi di Milano, la panetteria è diventata un vero locale social con una immagine molto salutare e invitante. Tutto questo è avvenuto mentre il panettiere continua a sfornare specialità sempre nuove e diverse per tutto il giorno. Dietro questa evoluzione c'è un'altra azienda eccellente, la Irca di Varese. Irca produce semilavorati per la panetteria ed è stata capace – attraverso semilavorati sempre più facili e performanti, formazione ai clienti, ricette e

servizio continuo – di diventare indispensabile per il suo canale elettivo. Per il canale non è più solo un fornitore, ma è stata il motore del cambiamento.

**5. Eccellenza operativa.** Le nostre imprese non sono soltanto eccellenti nell'unicità dei propri prodotti. Se la strategia lo richiede, se al mercato serve, possono anche diventare leader assoluti di costo. In Italia, a differenza di USA e Far East che fanno leva sul basso costo del lavoro, sono l'ingegneria di processo e l'automazione a fare la differenza. In fondo l'Italia è anche leader mondiale nella produzione di macchine utensili e ha conquistato questa supremazia sviluppando in primis il mercato interno.

Uno dei leader mondiali del beverage ha da quasi trent'anni nel mirino San Benedetto, l'azienda leader italiana di acque minerali. Il full cost della bottiglia consegnata al centro distributivo della Coop Italia da San Benedetto è meno di un decimo di quello della multinazionale. Enrico Zoppas, che guida l'azienda, è partito dalla progettazione integrata delle linee più efficienti al mondo per formare le bottiglie, riempirle, impacchettarle e caricarle sul camion pronto a partire. L'assenza quasi totale di magazzino a fondo linea costringe il ciclo operativo a ottimizzare ogni dettaglio del processo di evasione dell'ordine integrata. Il sistema lancia la produzione sull'ordine e ne organizza la consegna in pochissime ore. Avere raggiunto la posizione di costo più bassa al mondo ha permesso a San Benedetto non solo di registrare livelli di redditività (ROIC) nel 2018 e negli anni precedenti di 3 volte superiori alla media del comparto alimentare italiano, ma anche di aver reso l'acqua minerale un prodotto popolare di prezzo bassissimo, rendendo l'Italia il mercato con il più elevato consumo pro capite del pianeta.

## **UNA CONCLUSIONE**

L'analisi sin qui condotta mette in evidenza come alcune caratteristiche dell'impresa italiana la rendono un fenomeno unico al

mondo che difficilmente riesce a rientrare nei canoni universalmente codificati nella scienza manageriale. È la matrice artigiana alla base del sistema industriale italiano che ne determina la vera unicità e questa affonda le sue radici nel Rinascimento italiano. Come in un grande laboratorio, l'imprenditore sovrintende tutti gli aspetti strategici dello sviluppo dell'azienda e li domina come nessuno. La squadra corta ed essenziale e la quasi assenza di burocrazia rendono queste aziende molto flessibili e veloci. L'essersi riuscite a sviluppare in uno dei contesti più difficili (per burocrazia e lentezze amministrative e giudiziarie) e antindustriali al mondo, permette alle nostre imprese di affrontare gli sviluppi mondiali in modo agevole. Questa piattaforma industriale italiana è uno dei maggiori valori moderni prodotti dal nostro Paese ed è anche estremamente facile da far crescere con effetto molto positivo sul prodotto interno lordo, sull'occupazione e sul riequilibrio dei conti pubblici. È sufficiente, come vedremo più avanti, rinforzare la struttura patrimoniale delle aziende e fornire a titolo di capitale di rischio i mezzi per finanziare tutti i progetti possibili. Oggi, infatti, gli imprenditori intraprendono soltanto i progetti permessi dalla loro cassa disponibile. E questi sono molto inferiori alle opportunità che le loro aziende avrebbero.

**LUIGI CONSIGLIO** è laureato in Economia e commercio presso la Bocconi, con un Mba conseguito all'Insead a Fontainebleau, dal 2009 Presidente di Gea, dove lavora dal 1987. È oggi uno dei massimi esperti mondiali del food e fast moving consumer goods, dove ha maturato una profonda conoscenza delle dinamiche competitive e di filiera, dei principali canali di sbocco e in particolare modo del canale Ho.Re.Ca e della ristorazione. Ha sviluppato le sue competenze lavorando sia con aziende di produzione sia con i maggiori retailer italiani. Ha assistito nella crescita alcune tra le maggiori aziende italiane attraverso l'internazionalizzazione, lo sviluppo di nuovi prodotti, l'accesso a canali distributivi diversi e ristrutturazioni di grande successo. È specialista nella ridefinizione dell'assetto strategico e nella realizzazione operativa dei maggiori cambiamenti aziendali, così come di tutte le iniziative straordinarie nella vita di un'azienda. Ha seguito progetti complessi di integrazione internazionale.



## ALLA RICERCA DELL'ECCELLENZA – FASHION\*

*di Luciano Giannetti*

Il Fashion è indiscutibilmente uno dei settori di eccellenza italiana nel mondo, assieme al Food e al Design. L'analisi condotta sul ROIC dei diversi settori merceologici evidenzia che la performance delle aziende analizzate è seconda sola a quelle del segmento della chimica e farmaceutica (11,4% vs 11,7%). Il Fashion è un settore ampio, con vari sottosectori merceologici (calzature, abbigliamento, pelletteria, ecc.) e una filiera estremamente articolata che negli ultimi anni si è ulteriormente integrata a valle, individuando nel possesso diretto del Retail uno degli elementi fondanti della propria strategia competitiva.

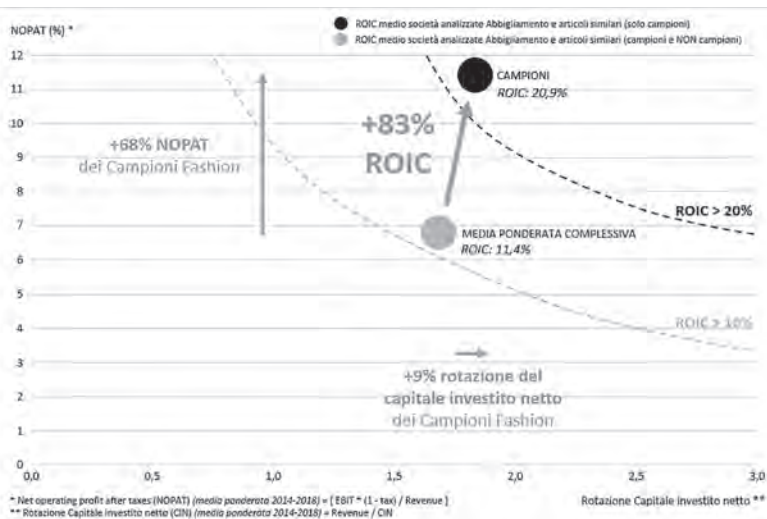
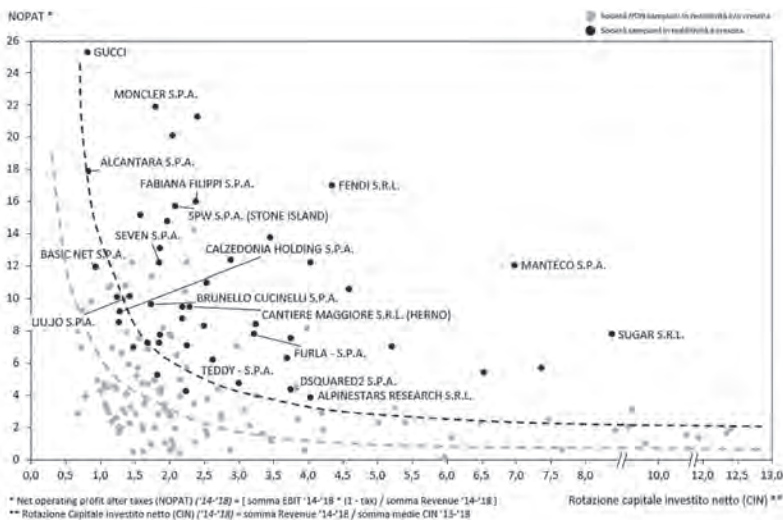
Nell'intento di comprendere le radici dell'eccellenza, abbiamo compiuto un'analisi approfondita su un campione di circa 450 aziende basandoci sui dati pubblicati (con l'esclusione quindi di aziende anche eccellenti, ma che per appartenenza a gruppi esteri o di recente costituzione, come ad esempio NGG, non hanno potuto essere prese in considerazione).

Una prima analisi ha permesso di individuare un gruppo di aziende (i "campioni") con performance superiori in termini di redditività e utilizzo del capitale investito nel periodo considerato (2014-2018), come evidenziato da un ROIC complessivo del campione del 20,9% quasi doppio rispetto alla media della popolazione.

Osservando con attenzione i componenti del gruppo dei campioni, si evidenzia chiaramente la preponderanza di aziende di

---

\* Il campione del presente capitolo è stato integrato con società di fatturato superiore al miliardo di euro considerata la rilevanza nel settore oggetto di analisi.

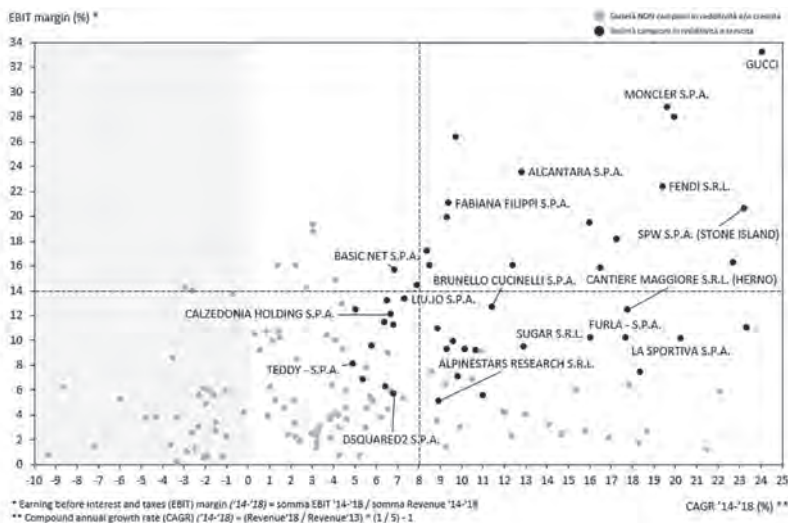
**FIGURA 1 - Fashion: i campioni raddoppiano le distanze dal gruppo**

**FIGURA 2 - Focus Fashion - Scomposizione ROIC (2014-18) = NOPAT x CIN**  
 (Focus 1: Società con ricavi > 50 Mln)


confezione (Gucci, Moncler, Fendi, ecc.) principalmente del segmento medio alto, e la minor presenza di protagonisti dei segmenti a monte della filiera (es. Alcantara, Manteco: produttori di tessuti per il settore automobilistico e dell'abbigliamento) o fornitori di fasi o componenti intermedi.

ROIC ben superiori al 20% sono frutto principalmente di redditività elevata (Nopat superiore al 15%) più che di alte rotazioni del capitale investito, spesso frenate dagli investimenti in retail.

**FIGURA 3 - Focus Fashion - CAGR & Profit Margin 2014-18**

(Focus 1: Società con ricavi > 50 Mln)



Le aziende eccellenti nel ROIC lo sono anche nella crescita: nel quadrante in alto a sinistra della figura 3 (profitabilità e crescita oltre la media), ritroviamo molte delle aziende già messi in mostra precedentemente. Tassi di crescita medi superiori all'8-10% nel quinquennio uniti a una elevata profitabilità (EBIT medio > 15% circa) sono segno di una superiorità indiscussa rispetto ai competitor.

Esplorare le ragioni alla base dell'eccellenza italiana nel Fashion richiede di comprendere prima di tutto gli elementi alla

base della superiorità storica del “Made in Italy” in questo settore. Il primo elemento di distinzione è la tradizione artigianale/industriale nei diversi segmenti della filiera: i distretti tessili di Biella e Prato, le eccellenti concerie di Arzignano e di Santa Croce, i terzisti manifatturieri come il distretto delle calzature della riviera del Brenta, gli specialisti della maglieria di Carpi (tanto per citarne solo alcuni: sono ben 36 i distretti dell’abbigliamento-accessori moda censiti dall’Osservatorio Nazionale dei distretti italiani) hanno messo a disposizione delle aziende maggiori capacità creative e realizzative e una flessibilità senza paragoni, al punto che i grandi gruppi della moda internazionali come Blahnik, Chanel, Vuitton, Thomas hanno intrapreso da tempo una politica di acquisizioni focalizzata sugli specialisti della pelletteria e della calzatura.

Il secondo elemento è la competenza artistica e di prodotto alimentata principalmente dalla disponibilità di uno dei più grandi patrimoni culturali del mondo: 47 siti Unesco (secondi al mondo dopo la Cina), 33 siti censiti ogni 100 kmq, primi da anni nel Country Brand index per Beni culturali: tutto questo alimenta da generazioni la vena creativa delle risorse dedite allo stile e allo sviluppo dei nostri prodotti.

Questi elementi di base, comuni a moltissime aziende italiane, non sono sufficienti per affrontare ed eccellere nel contesto internazionale reso particolarmente complesso da tre fattori: crescita di importanza dei mercati asiatici, irruzione nella scena delle nuove generazioni (Millennial e “Z”) e rivoluzione digitale.

I cinque fattori di eccellenza visti in precedenza mettono a disposizione una interessante chiave interpretativa del comportamento competitivo dei campioni. Ricordiamoli:

- **Imprenditorialità:** la capacità di decidere con velocità e chiarezza, coniugando sintesi, rigore e continuità strategica. Il mondo del Fashion ne è ricco, ma spesso diventa difficile utilizzarla al crescere della complessità e delle dimensioni;

- **Internazionalizzazione:** la moda italiana è diffusa a livello internazionale al punto che quote del fatturato estero superiori al 70% sono la norma e non l'eccezione. La sfida è la comprensione delle esigenze e dei bisogni inespressi di mercati culturalmente distanti;
- **Innovazione:** nel Fashion non è solo un tema tecnologico, ma soprattutto di interpretazione originale di bisogni individuali e collettivi profondi;
- **Differenziazione strategica:** non solo deve avvenire nell'ambito del prodotto/servizio, ma richiede di creare una visione complessiva originale che parta dai valori del brand e si concretizzi nell'esperienza che il cliente vive nei diversi touchpoint;
- **Ecceellenza operativa:** la capacità di mantenere le promesse di qualità, prodotto e servizio fatte al cliente con una marginalità che salvaguardi la capacità di investimento dell'azienda e nel rispetto dei diversi stakeholder: dai lavoratori agli azionisti, alla comunità che condivide i medesimi beni ambientali.

Fra le 49 aziende che costituiscono il gruppo dei “campioni”, abbiamo deciso di analizzare più approfonditamente un gruppo ristretto: Gucci, Moncler, Cucinelli e Stone Island nel settore del prodotto finito; Alcantara nel segmento dei produttori di materie prime e componenti. Alla base del loro successo, come vedremo, è la capacità di individuare un percorso unico e differenziante e di percorrerlo nel tempo con estrema coerenza e determinazione.

### **IMPREDITORIALITÀ E DIFFERENZIAZIONE: GUCCI**

Azienda di grande tradizione, fondata a Firenze nel 1921 da Guccio Gucci, ha vissuto momenti di successo e di stagnazione fino alla rinascita nel periodo dal 1995 a 2005 grazie al lavoro di Tom Ford che aveva contribuito a portarla da 230 milioni di dollari a circa 3 miliardi. Di nuovo un periodo di incertezza fino al 2015, quando la società, divenuta nel frattempo di proprietà del gruppo Kering, decide di avviare una nuova fase con l'ingresso

di Marco Bizzarri come amministratore delegato. Al suo fianco come direttore creativo, per crescita interna, viene promosso Alessandro Michele, in Gucci dal 2002 prima come designer degli accessori e poi come assistente della Direzione Creativa. Dopo breve tempo, viene chiamato da Valentino (a cui ritornerà a metà del 2019) Jacopo Venturini come vice President Merchandising and Global Markets. Questo trio diventa protagonista di una rivoluzione che porta Gucci a passare dai 3,5 miliardi di euro del 2014 ai 9,6 del 2019. Una azienda di 3,5 miliardi di fatturato ha normalmente una elevata inerzia al cambiamento: colpiscono velocità, pervasività e profondità del cambiamento imposto, realizzato con atteggiamento decisamente imprenditoriale. Il gruppo direttivo percepì con chiarezza la necessità di rivolgersi sia ai fedeli del marchio e dei prodotti iconici, sia agli innovatori, liberandosi dai vincoli del passato.

Michele disegna una collezione P/E 2016 che stupisce e ottiene il maggior numero di copertine dai Fashion magazine internazionali. Il mondo di riferimento diviene “fiabesco, romantico, eccentricamente perfetto” (K. Bierling). Il look creato, nel quale si assemblano diverse ispirazioni, diventa fortemente attraente sia per lo star system, sia per i fan dello street style. L’offerta di prodotto progressivamente guadagna una estrema coerenza grazie al lavoro del merchandising, in grado di declinare le linee creative nelle varie categorie merceologiche; lo sviluppo viene realizzato mantenendo il peso delle diverse funzioni: pelletteria e calzature rappresentano il 71% nel 2014 e arrivano al 75% nel 2019. Ma questo è stato solo l’inizio: occorre conquistare i mercati del futuro (Asia/Pacific) e i consumatori del futuro.

Lo sviluppo dei mercati viene trainato dagli importanti investimenti realizzati nel Retail diretto, che porta l’azienda ad avere nel 2018 un totale di 529 negozi di proprietà; chiaramente in parallelo viene concepito e realizzato un progetto di sviluppo di eccellenza dell’esperienza nel punto di vendita. Questo sforzo

porta ad avere nel 2019 il 38% delle vendite nell'area Asia/Pacific, contro il 28% dell'Europa ed il 20% del Nord America.

Il team direttivo di Gucci ha compreso con largo anticipo che per rivolgersi direttamente alle nuove generazioni doveva abbracciare la rivoluzione digitale in tutti i suoi aspetti. La digitalizzazione permette di raggiungere direttamente senza intermediazione i fan del brand, e viceversa. Occorre quindi grande sincerità e coerenza nel presentare e vivere i valori del brand in quanto i Millennial richiedono chiarezza su motivazioni e comportamenti effettivi.

Gucci ha presentato e sostenuto con coerenza i propri valori: sul tema della integrazione fra cultura e Fashion ha lanciato il programma #GucciGram, nel quale diversi artisti hanno interpretato importanti opere d'arte con gli elementi distintivi dello stile Gucci. I temi della sostenibilità sono stati concretizzati, ad esempio, nella politica *no fur* resa operativa nel 2017; il programma "Gucci Equilibrium" è stato lanciato per informare continuamente tutti gli interessati sulle attività di CSR (corporate social responsibility), ambiente e innovazione. L'inclusione diventa reale con gli "Shadow Comitee" nei quali esponenti di Millennial e Generazione Z incontrano esperti di tecnologie.

Questo lavoro continuo ha portato il Gruppo a raggiungere i propri obiettivi: Gucci su Instagram ha raggiunto ormai 32,5 milioni di followers; ma soprattutto nel 2018 le vendite ai Millennial (meno di 35 anni) hanno costituito il 62% delle vendite complessive, e quelle alla Generazione Z (meno di 24 anni) hanno raggiunto il 24%.

La struttura produttiva ha dovuto seguire velocemente la crescita impetuosa delle vendite, portandosi verso un assetto di maggiore controllo e integrazione della filiera; questo è avvenuto sia potenziando la struttura produttiva diretta con l'apertura di ArtLab (stabilimento produttivo e di ricerca di 37.000mq e 900 persone aperto nel 2018) sia rafforzando integrazione e controllo della struttura di fornitura esterna (laboratori di confezione e conterie).

## **INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIFFERENZIAZIONE: MONCLER**

Nel periodo 2014-2018 Moncler ha conseguito un ROIC del 39%, performance di assoluto livello grazie a una elevata redditività (Ebit medio del 29%) e a un misurato utilizzo del capitale investito (CIN/Ricavi medio del 55%) frutto di una accurata gestione di cui sono testimoni ad esempio il livello di ONWC (operating net working capital) on sales che si è dimezzato nell'arco 4 anni (dal 0,11 del 2013 al 0,05 del 2016).

Fondata nel 1952 per produrre articoli da montagna, dopo un periodo di appannamento Moncler è stata rilevata nel 2003 da Remo Ruffini e portata alla quotazione nel 2013. Il Brand focalizzato sul capospalla (che a tutt'oggi costituisce l'80% delle vendite), e più precisamente sul piumino, partendo da un posizionamento originario di produttore di capi tecnici, è riuscito a diventare un marchio globale del fashion high end, innovando in forme, colori, stili pur rimanendo coerente con la propria tradizione.

L'internazionalizzazione (Asia e ROW al 40% delle vendite nel 2016, Americhe al 17%) e, anche in questo caso, lo sviluppo del retail hanno trascinato la crescita che, nei cinque anni in oggetto, si è assestata al 20% medio anno.

Lo sviluppo del retail diretto (75% del fatturato attraverso quasi 200 store) ha necessariamente richiesto lo sviluppo di progetti strutturati di retail excellence che hanno permesso di migliorare con coerenza e continuità la customer experience (in store e post-vendita); come possiamo immaginare è stata data grande enfasi allo sviluppo delle risorse e all'efficienza operativa (logistica e processi di vendita). Ci ha colpito la continuità dello sforzo profuso, che si è manifestato in due progetti: "Store Excellence 1.0" iniziato nel 2015 e "2.0", avviato nel 2018 e tutt'ora in corso.

La necessità di tenere vivo il dialogo con i clienti sempre più ansiosi di novità e contenuti ha portato l'azienda ad avviare un modello di delivery di prodotto interessante e innovativo: il sistema di offerta Genius. Tenendo nei canoni tradizionali l'offerta

dei prodotti iconici e del segmento sportivo (Grenoble) Moncler ha sostituito il modello di delivery delle due stagioni con il progetto Genius, un insieme di otto pacchetti, ognuno proposto in mesi diversi (“drops”), ciascuno creato da stilisti diversi (“one house, different voices”), liberi di esprimersi attraverso il prodotto core dell’azienda, il piumino.

“Non puoi parlare ogni sei mesi al cliente, devi parlargli ogni giorno” ha detto Ruffini – Genius è lo strumento per far parlare di Moncler ogni giorno. Il progetto, avviato a febbraio 2018, ha coinvolto designer di altissimo livello quali Fujwara, Piccioli, Green e Rocha, e sicuramente ha attirato l’attenzione di clienti, media e operatori. Questa innovazione, ben accolta e di successo sui mercati, ha avuto la capacità e il coraggio di rinnovare il modello tradizionale delle collezioni stagionali che ormai sta dimostrando tutti i suoi limiti.

## **IMPRENDITORIALITÀ ED ECCELLENZA OPERATIVA:**

### **BRUNELLO CUCINELLI**

Nel 1978 un giovane di Castel Rigone, in Umbria, decise di avviare una piccola attività di produzione e commercializzazione di maglioni in cashmere tinti in capo: quel giovane era Brunello Cucinelli. L’azienda (allora Smail snc) nel 1992 si trasferì nel castello di Tolomeo e nel 1994 venne presentata la prima collezione uomo “Brunello Cucinelli” e aperto il primo negozio diretto. La società, assunto il nome del suo proprietario, decise di accedere alla quotazione in borsa nel 2012.

Nel corso degli anni l’azienda ha costruito intorno al prodotto (il cashmere) una forte e ben definita identità: artigianalità, il “saper fare” italiano, la ricerca sui materiali e di stile legati alla bellezza sono alla base di un prodotto prezioso e di qualità assoluta. Secondo l’imprenditore umbro, contano “armonia, semplicità, naturalezza del prodotto”; è importante “non la volontà di stupire, ma il piacere di affascinare”.

Il Brand Cucinelli entra di diritto nel segmento del lusso esclusivo made in Italy; l'azienda rafforza continuamente il proprio legame con il territorio investendo nella conservazione e nello sviluppo del patrimonio artistico locale. Cucinelli sviluppa l'idea di una azienda attenta ai valori umani e al benessere delle persone che vi collaborano, investendo anche in strutture e scuole (la "azienda umanistica"). Dice a tale riguardo: "Sogno una forma di capitalismo contemporaneo dove il profitto dell'azienda debba essere conseguito nel rispetto della dignità morale ed economica dell'essere umano".

La crescita "garbata" (con target fra 8 e 14%) e una profittabilità sufficiente a supportare gli investimenti, ma non eccessiva (target dell'Ebitda fra 17 e 19%) sono gli obiettivi che si pone, e che vengono sostanzialmente ottenuti. Nel periodo analizzato 2014-2018 l'azienda ha raggiunto infatti un EBIT del 13% e un CAGR medio del 11%, con un ROIC del 17%.

**FIGURA 4**  
**Cucinelli: suddivisione del fatturato 2019 per area geografica**



Le caratteristiche del prodotto, la necessità di comprendere i valori e la filosofia dell'azienda sono alla base dello sviluppo progressivo, ancora fortemente centrato su Europa occidentale e Nord America (la Cina nel 2019 vale ancora solo il 10,3% delle vendite). Con un fatturato di quasi 610 milioni di euro, il canale wholesale vale ancora quasi il 40%; il canale digitale non appare ancora prioritario per l'azienda, a differenza dei due esempi che abbiamo analizzato precedentemente, vista la differenza di target e di comportamenti di acquisto.

### **INNOVAZIONE: STONE ISLAND (SPORTSWEAR COMPANY)**

L'azienda nasce come CP Company per volontà di Carlo Rivetti che, staccandosi dall'azienda di famiglia agli inizi degli anni '80 (GFT, Gruppo Finanziario Tessile, "l'università" del Fashion italiano), ha unito gli sforzi con Massimo Osti per fondare una delle prime aziende italiane di Sportswear e Casualwear. La ricerca, l'innovazione al servizio della funzionalità sono stati presenti fin dagli inizi: la tela da copertura da camion trattata utilizzata per le prime giacche, la "Ice Jacket" con il tessuto che muta colore al variare della temperatura, sono l'inizio del cammino. Il sentiero di ricerca, prima con Osti, poi con Harvey, affermano Stone Island come sinonimo di streetwear, con una ricerca continua di tessuti, lavorazioni e processi messi al servizio del consumatore. Nel frattempo, Stone Island diventava il brand di riferimento della cultura streetwear britannica e il suo inconfondibile logo con la Rosa dei Venti costituiva una parte insostituibile dello *street style*, punto di riferimento di tifosi e musicisti del Regno Unito.

Innovazione come DNA del brand (tessuti riflettenti, capi con 30 e più modalità di utilizzo, ecc.), una base di clienti estremamente fidelizzata, internazionalità naturale per un prodotto con una forte matrice anglosassone hanno permesso una crescita regolare fino ad alcuni anni fa.

L'innovazione è stata alimentata dall'imprenditore stesso (docente di Design al Politecnico di Milano), dal reparto interno Stile, da un archivio storico di 40.000 capi; una costante ricerca di processi di finissaggio e tintoria ha costituito un patrimonio di conoscenza difficilmente raggiungibile (sono state sviluppate, ad esempio, già 60.000 ricette di tintura diverse, tutte custodite nell'archivio di tintoria e sperimentate nell'azienda collegata, Tintoria Emiliana).

L'affermarsi negli ultimi anni dello stile informale come main-stream ha creato una fortissima accelerazione per Stone Island, che è stato uno dei creatori dello streetwear e viene riconosciuta come uno dei leader di riferimento, con soluzioni innovative in grado di stupire nuovi e vecchi clienti. I Millennial e i clienti fidelizzati riconoscono la sincerità, l'onesta intellettuale e l'autenticità dei valori del marchio. Un tasso di crescita medio del 23% negli ultimi cinque anni, con un EBIT medio del 21% sono i dati che testimoniano il successo conseguito.

Lo sviluppo internazionale (il 72% del fatturato è da attribuire all'export) è stato trainato dal canale wholesale (che è responsabile del 78% delle vendite nel 2017), tipico di una azienda specializzata (capospalla) che da poco ha ampliato la propria offerta merceologica.

## **ECCCELLENZA OPERATIVA E INTERNAZIONALIZZAZIONE:**

### **ALCANTARA**

Il brevetto del tessuto Alcantara nacque in Toray, gigante chimico giapponese inventore del Rayon alla fine degli anni '70. L'azienda produttrice fu fondata in Italia come joint Venture fra ENI e Toray nel '72, per diventare totalmente giapponese nel 1995. Le caratteristiche uniche (morbidezza, resistenza, plasticità, colori, ecc.) del tessuto la portarono ad essere leader nel settore degli interni per auto, pur con qualche appannamento agli inizi degli anni 2000.

Andrea Boragno, amministratore delegato dal 2004, avviò un nuovo ciclo virtuoso. Prima di tutto andava mantenuta l'eccellenza tecnologica e qualitativa alla base dell'unicità del prodotto: continui e ingenti investimenti hanno supportato lo sviluppo dei processi e l'adeguamento della capacità produttiva (solo nel periodo 2017-2018 sono stati investiti 103 milioni euro). Ma la qualità non era abbastanza: "quality is boring" cita Boragno in una intervista, cioè da sola non basta per il progetto di internazionalizzazione che l'azienda aveva in mente. Esisteva il potenziale per arricchire di design, contenuti stilistici e ricerca un materiale fino ad allora confinato al settore automotive. Il lavoro fatto (collaborazioni, sviluppo produzioni custom, declinazione di gruppi di offerta dedicati all'arredamento e all'abbigliamento) ha portato Alcantara a entrare nel segmento del Lusso "Made in Italy", condizione di base per promuovere a livello internazionale i propri prodotti. Nel 2013 Toray stessa ha riconosciuto il successo di questo cammino di affermazione del brand a livello internazionale, consentendo a Alcantara, come brand Made in Italy, di commercializzare in Giappone i propri prodotti.

Il successo di questa visione strategica è testimoniato dai dati: EBIT medio del 24% e CAGR medio del 13%, con un ROIC medio del 15% che risulta ancora più rimarcabile visto il livello di investimenti richiesto dal business (CIN su ricavi medio pari al 120%).

## CONCLUSIONI

Questa breve analisi evidenzia ancora una volta come l'eccellenza nasca quando il posizionamento aziendale, supportato da capacità e competenze differenzianti, incontra positivamente i bisogni dei consumatori.

Tre elementi, fra tutti quelli emersi, sono degni di attenzione:

- **La velocità di evoluzione dei bisogni e del contesto competitivo è cambiata.** L'iper-disponibilità di informazioni, immagini e pareri renderà velocemente obsoleti trend e soluzioni creative.

- **L'ascolto diventerà più importante delle previsioni.** Negli anni scorsi era importante intuire le esigenze dei consumatori; oggi è possibile ascoltare esigenze e orientamenti dei propri clienti utilizzando le tecnologie e la sensibilità proprie del mondo digitale.
- **L'autenticità è fondamentale.** La rivoluzione digitale ha aperto un dialogo fra le persone e le aziende. La narrazione dei brand è visibile e verificabile. Questo potrà essere un problema, ma darà grande forza a chi sarà coerente ai propri valori e alla propria cultura.

**LUCIANO GIANNETTI** ha passato la più parte della propria carriera professionale in GEA, nella quale è entrato nel 1989, dopo un'esperienza in Olivetti (84-87) e in Andersen Consulting (1987-1989). Laurea in Ingegneria meccanica conseguita presso il Politecnico di Milano e un post-laurea presso l'IMD (PED) di Losanna. Nella sua pluridecennale esperienza in GEA Luciano Giannetti ha lavorato per primarie aziende italiane e multinazionali nella definizione della strategia, nello sviluppo del business e in progetti di riorganizzazione, principalmente nei settori della moda e del lusso, dei FMCG, dei durevoli e dei servizi.

## ALLA RICERCA DELL'ECCELLENZA ARREDAMENTO E DESIGN

*di Stefano Pellandini*

L'Italia vanta nell'Arredamento e nel Design un'eccellenza indiscussa e, insieme a Moda e Food, rappresenta uno dei settori trainanti del *Made in Italy* ed espressione dell'*Italian lifestyle* nel mondo.

Il settore italiano dell'Arredamento e Design è leader indiscusso a livello internazionale per design e qualità. Stiamo quindi parlando di aziende non solo Campioni d'Italia, ma di realtà affermate a livello mondiale.

### **ITALIA LEADER MONDIALE**

Con un valore della produzione di 27,5 miliardi di euro nel 2019 il macrosistema Arredamento e Design italiano è, assieme a quello tedesco, il primo a livello europeo, con un export pari al 52% della propria produzione.

L'Italia è il terzo Paese esportatore a livello mondiale (6,7% di quota dell'export totale mondiale) dietro a Cina e Germania e davanti a Polonia e Vietnam, ma si distingue dai concorrenti per la leadership assoluta nella fascia medio-alta del mercato. L'Italia riesce ad arrivare con i propri mobili in molti Paesi del mondo con quote significative; il 46% delle esportazioni va verso Paesi extra UE, mentre questa quota scende al 29% per la Germania e al 13% per la Polonia.

L'Italia detiene il secondo posto a livello mondiale, dietro alla Cina, di numero di Paesi in cui è tra i primi tre Paesi fornitori, 85 in totale. È il primo partner commerciale in 4 Paesi, tra cui la Cina, il secondo in 42, tra i quali alcuni importanti mercati europei (Francia, Regno Unito, ecc.), e il terzo in altri 39 Paesi.

Il macrosistema Arredamento e Legno svolge un ruolo chiave nella bilancia commerciale complessiva del commercio estero italiano: con 7,8 miliardi di euro (10 miliardi di euro per il solo macrosistema arredamento in quanto negativo il saldo del macrosistema Legno) contribuisce per il 19% al saldo complessivo (39,8 miliardi nel 2018), terzo maggiore contributore dietro a meccanica-elettronica e prodotti alimentari, ed è nello specifico settore di riferimento il primo tra Paesi europei per saldo positivo insieme alla Polonia.

Un altro esempio dell'eccellenza del sistema arredamento e design italiano si trova nello specifico segmento della fornitura di mobili al canale *contract*, che vale 10,5 miliardi di euro in Europa, dove l'Italia detiene una posizione di leadership con una quota di mercato del 19%.

## IL SETTORE IN BREVE

Premettiamo che ci siamo focalizzati sulle “sole” aziende del macrosistema arredamento – come definito dal centro studi FederlegnoArredo – che include le società attive nei segmenti del sistema arredamento (imbottiti, cucine, camere, area living, sedie, sistemi per dormire, complementi di arredo, arredi commerciali e semilavorati per arredo), del sistema illuminazioni, del sistema ufficio e del sistema arredo bagno; abbiamo dunque escluso quelle appartenenti al macrosistema legno come ad esempio il commercio e lavorazioni del legno, prodotti per l'edilizia e simili.

**Qualche numero rilevante.** Il valore della produzione del macrosistema arredamento è pari a 27,5 miliardi di euro nel 2019 e segna nel periodo 2014-19 una crescita annua media ponderata dell'1,9%. Le regioni Lombardia, Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Marche sono i principali distretti di riferimento, ognuno specializzato in specifici segmenti prodotto.

Con oltre 30.000 aziende, il settore presenta un elevatissimo livello di frammentazione (in media meno di 1 milione di euro

di ricavi ciascuna); circa 600 le aziende con ricavi superiori a 10 milioni, 83 oltre i 50 milioni e solo 35 oltre i 100 milioni. Raggiungere una dimensione rilevante è oggi e sarà sempre di più uno dei fattori chiave di successo per intraprendere un percorso di crescita profittevole e durevole nel tempo.

L'export vale complessivamente 14,3 miliardi di euro (il 52% della produzione), ed è cresciuto con un CAGR<sub>14-19</sub> del 2,3% (CAGR<sub>14-18</sub> del 3,0%) e rappresenta una delle leve chiave del motore della crescita profittevole delle aziende Campioni. Questi ultimi in media esportano più del 70% delle loro produzioni, alcuni come Flos, Marco's, Fin Pedrali, B&B e Friul Intagli Industries arrivano all'80-90% e segnano fuori dall'Italia tassi di crescita medi annui a doppia cifra: Minotti (+12%), Cleaf (+16%), Rimadesio (+21%), Arredo 3 (+23%), Italian Design Brands (+77%, anche in parte per linee esterne).

**FIGURA 1 - Principali mercati esteri del macrosistema arredamento**



Come riportato nella Figura 1, i principali Paesi di destinazione dell'export italiano sono Francia, Germania, Stati Uniti, GB, Svizzera, Spagna, Cina e Russia che insieme rappresentano il 59% del totale. L'export verso Stati Uniti e Cina mostra tassi medi di crescita annua molto elevati, rispettivamente del +9% e +16%. I primi 3 Paesi di destinazione (Francia, USA e Cina) rappresentano il 59% della crescita complessiva avvenuta nel periodo 2014-19.

### **I FATTORI CHIAVE STORICI DELLA LEADERSHIP ITALIANA**

Fino ad alcuni anni fa, la grande capacità nell'industrializzare prodotti ad alto contenuto creativo ha rappresentato il punto di forza della capacità competitiva del settore, in quanto la sola e indiscussa eccellenza di prodotto "era sufficiente" ad attivare la domanda finale.

In particolare, negli ultimi decenni l'Italia si è affermata attraverso lo sviluppo di alcune competenze chiave:

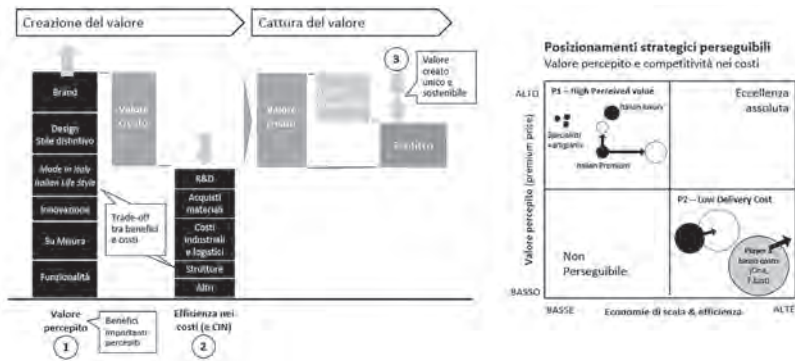
- **Design e prodotto:** capacità di creare prodotti eccellenti e innovativi con forte attenzione a un'estetica differenziante del prodotto e a un design distintivo sviluppato internamente o tramite collaborazioni con designer celebri o emergenti;
- **Innovazione** di processi produttivi unita alla costante ricerca e utilizzo di nuovi materiali;
- **Agilità** intesa come la capacità di lanciare ogni anno ampie varietà di modelli e nuovi prodotti resa possibile dal dinamismo creativo e industriale tipico delle piccole realtà imprenditoriali;
- **Imprenditorialità**, aziende guidate da imprenditori con forte visione di prodotto, processi produttivi e spiccato senso commerciale.

Questi fattori chiave di successo vanno letti con attenzione in quanto chiaramente non rappresentativi di ogni caso di successo visto l'ampio spettro di modelli di business e posizionamenti competitivi presenti nel mercato.

La scelta di posizionamento strategico, chiaro e coerentemente perseguito e tradotto nel modello operativo, rappresenta un altro fattore chiave di successo. Possiamo qui distinguere una serie di posizionamenti strategici che accomunano i casi di eccellenza.

Abbiamo denominato il primo posizionamento perseguibile come “*High Perceived Value*” e il secondo “*Low Delivery Cost*” (vedi Figura 2). Ogni alternativa richiede distinte scelte e priorità ben chiare nel posizionamento prodotto-fascia prezzo, nello stile-design, negli investimenti in marchio e comunicazione, nelle politiche e *footprint* industriale e di *supply chain* così come nelle dimensioni minime richieste per potere competere in modo profittevole.

**FIGURA 2 - Creazione e cattura del valore e posizionamenti strategici perseguibili**



- **High Perceived Value**, rappresenta il principale posizionamento strategico perseguito dalle aziende campioni del sistema arredamento e design. Le leve chiave attivate sono un brand forte, uno stile coerente e distintivo, *Made in Italy e Italian lifestyle*, prodotti di elevata qualità e funzionalità, capacità di personalizzazione e/o progetti su misura. Le scelte industriali vedono il ricorso a una rete selezionata di fornitori e artigiani specializzati, e di stabilimenti di proprietà focalizzati su alcune fasi del processo di trasformazione. È necessario offrire un gamma ampia di prodotti e personalizzazioni e, a seconda dei canali di vendita di riferimento – Retail-B2C, B2B *hard* o *soft contract* (*retail, hospitality*, uffici, ristorazione, nautica, ecc.) – anche soluzioni e progetti parzialmente o totalmente su misura. Questo tipo di posizionamento risulta perseguibile e altamente profittevole anche da aziende di dimensione “limitata”. Viste le elevate marginalità unitarie associate a questo tipo di posizionamento, sia la capacità di crescere in volumi, sia la possibilità di lavorare in chiave di efficienza nei costi delle *operations*, può portare a livelli di profittabilità eccellenti.
- **Low Delivery Cost**, modello decisamente meno comune tra i Campioni d'Italia, ma che vede comunque qualche azienda italiana con performance eccellenti (ad esempio Friul Intagli e Poltroneseofà). La maggior parte delle aziende del reparto arredamento e design che vedevano un ridotto valore aggiunto non sono riuscite a sopravvivere alla concorrenza dei Paesi a basso costo, in particolare cinese; lo dimostra il quasi dimezzamento di questo comparto subito dopo il 2001, data di ingresso della Cina nel WTO. Questo tipo di posizionamento richiede una dimensione (e crescita) elevata per potere perseguire e ricercare economie di scala in modo continuo e maniacale, un'elevata efficienza e rotazione del capitale investito lungo l'intera filiera (acquisti, produzioni, logistica e capitale circolante netto), una forte

standardizzazione di prodotto e processi e una gamma-prodotti pensata in un'ottica (*design-to-cost*) e un elevatissimo livello di servizio ai clienti B2B o B2C.

## **I FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO STANNO EVOLVENDO RAPIDAMENTE**

I fattori chiave di successo storici (design, qualità, stile, innovazione, capacità di creare prodotti eccellenti, ecc.) così come un chiaro posizionamento strategico sono e rimarranno elementi fondamentali, ma meno distintivi in un mondo sempre più veloce e globale dove sia l'offerta che la domanda stanno evolvendo rapidamente.

La forte globalizzazione ha trasformato Paesi una volta trascurabili in attori di primo piano capaci di produrre alta qualità a prezzi accessibili, ingaggiando anche direttamente designer occidentali. La globalizzazione ha anche attivato un rapido processo di sviluppo nei Paesi emergenti: interi segmenti di popolazione fino a pochi anni fa impensabili potenziali acquirenti dei nostri prodotti si stanno affacciando al mondo del consumo. Questo sta aumentando considerevolmente la dimensione della domanda mondiale, la varietà culturale, le diverse abitudini e gli stili di abitazione, ma soprattutto trasformando lo scenario competitivo che richiederà nuovi approcci all'internazionalizzazione delle imprese sempre meno impegnate nell'export puro, ma più vicine ai mercati e clienti finali.

Il retail, la distribuzione e le competenze di go-to-market stanno diventando il punto focale delle strategie competitive. La variabile critica che le imprese oggi sono chiamate a sviluppare non è più la "sola" capacità di fare, bensì la capacità di vendere, intesa come capacità di presidiare il canale distributivo e di interagire e interagire con i propri clienti.

I modelli distributivi da presidiare sono necessariamente diversi, diretti e indiretti, nel canale Retail B2C tramite negozi

propri e/o *flagship* monomarca, una selezionata distribuzione e rete di negozi multimarca, showroom, e-commerce, e nel canale B2B-Contract tramite l'attivazione di un network di architetti, *International specifier*, *contractor*, ecc. per accedere ai vari segmenti di mercato (*mass and luxury retail*, *hospitality*, uffici, ristorazione, *Real Estate*, nautica, ecc.).

La trasformazione digitale ha inevitabilmente portato a un'accelerazione dei cambiamenti in atto nelle attività di comunicazione & marketing, cataloghi digitali, show room virtuali e personalizzati, librerie disegni 3D, ecc. e nei processi di vendita e di presidio di tutti i punti di contatto lungo l'intera customer journey. In Cina e negli Stati Uniti, i due principali mercati dell'arredamento per dimensione, la penetrazione dell'e-commerce nel settore ha già superato il 10%.

In Italia la penetrazione è ben inferiore al 10% e a oggi un numero limitato delle società del design italiano si sono dotate di un portale e-commerce diretto (Kartell è stata una delle prime). Questo ritardo ha inevitabilmente lasciato spazio per lo sviluppo di nuovi modelli di business, sia da parte di attori già presenti nel contesto competitivo fisico, che si sono spostati anche sull'online (es. Mohd, rivenditore multibrand, che ha creato il proprio portale e-commerce), sia di nuove realtà che sono nate sfruttando le "opportunità digitali" come Lovethesign, Artemest e Made in Design.

I fattori chiave di successo per il futuro, e da aggiungere a quelli ormai assodati, sono:

- **Presidio e sviluppo dei canali e del network commerciale**, intesa come la capacità di costruire e sviluppare un approccio al mercato articolato e strutturato, orientato alla multicanalità, e supportato da un adeguato approccio omnichannel in grado di presidiare e convertire tutti i touchpoint con il cliente finale.
- **Diversificazione di mercato**, intesa come diversificazione geografica e di canale, con forte attenzione a raggiungere un'elevata quota di export.

- **Dimensione minima**, in parte la risultante delle precedenti, ma anche elemento ormai necessario per avere successo in un mondo sempre più competitivo e articolato che richiede investimenti e adeguate strutture manageriali. In un mondo sempre più veloce e globale, le eccellenze dell'arredo italiano devono essere presenti e capaci di evolvere; spesso la medio-piccola dimensione delle PMI rende complesso l'affrontare questa sfida.
- **Capacità di aggregare e aggregarsi**, intesa come la volontà di fare polo, e di attrarre società tipicamente di profilo imprenditoriale in un sistema azienda più ampio, complementare e sinergico. Un concetto di sviluppo di poli italiani dell'arredamento e design, come i francesi hanno saputo fare nel mondo del lusso, che da un lato sappia preservare il DNA di ognuno, lo spirito imprenditoriale, il posizionamento distintivo e aggiungere valore nel creare sinergie principalmente lato mercato, scambio di *best-practice* e la costruzione di nuove competenze (come ad esempio la *digital transformation*), network clienti, complementarietà di prodotto e, se necessario, risorse finanziarie.  
Alcuni esempi di gruppi che si sono formati nel settore sono Italian Design Brand, Design Holding e Lifestyle Design (Haworth).
- **Pianificazione strategica e operativa**, ovvero la definizione e implementazione di una chiara roadmap strategica e operativa da perseguire, da affiancare alla visione, istintività e imprenditorialità delle aziende e suoi capitani, anche con l'eventuale supporto di nuove risorse manageriali di successo.

### I CAMPIONI D'ITALIA (E DEL MONDO)

Per identificare i campioni abbiamo seguito un approccio basato su alcune delle principali dimensioni di creazione di valore e di crescita profittevole e sostenibile nel tempo, in particolare:

- **ROIC** (rendimento sul capitale investito netto), il prodotto del NOPAT [Ebit % x (1-t)] e del Capitale Investito Netto (CIN);

- **Crescita** (CAGR) dei ricavi letta su un arco temporale di lungo termine come elemento di verificata capacità di presidio e sviluppo commerciale, successo nel design, innovazione e posizionamento dei prodotti;
- **Profittabilità** (EBITDA%), come dimensione di conferma della capacità dell'azienda di creare e catturare valore nelle scelte di posizionamento, bilanciamento tra valore percepito e costi, e di disporre di elementi distintivi e unici. EBITDA (insieme all'Ebit e NOPAT) rappresenta inoltre un'ottima proxy della capacità di generare cassa.

Queste dimensioni sono state valutate congiuntamente – non singolarmente – per identificare le aziende capaci di gestirle simultaneamente (vedi anche Figura 3).

L'analisi è stata svolta su un insieme di 174 società o gruppi del settore Arredamento e Design in Italia con ricavi 2018 superiori a 20 milioni di euro, analizzando i loro risultati sul periodo 2013 a 2018\*, sia come media del periodo che come capacità di battere in modo ripetuto i loro *peer*. Le 174 aziende sono inoltre state divise in due gruppi logici: quelle “piccole” ovvero che nel 2013 vedevano ricavi inferiori ai 20 milioni di euro, e quelle “medie-grandi”.

Dalle analisi emergono 42 aziende Campioni suddivise tra Campioni Assoluti, Super Campioni e Campioni.

I **Campioni Assoluti** (7) sono le aziende che risultano nel gruppo delle prime classificate in tutti e quattro gli approcci di analisi applicati al campione delle 174 aziende: Cattelan, Minotti, Poltronosofà e Rimadesio, tra le medie-grandi aziende, Ceramica Cielo, KE Protezioni Solari e Tecnoplast tra le piccole.

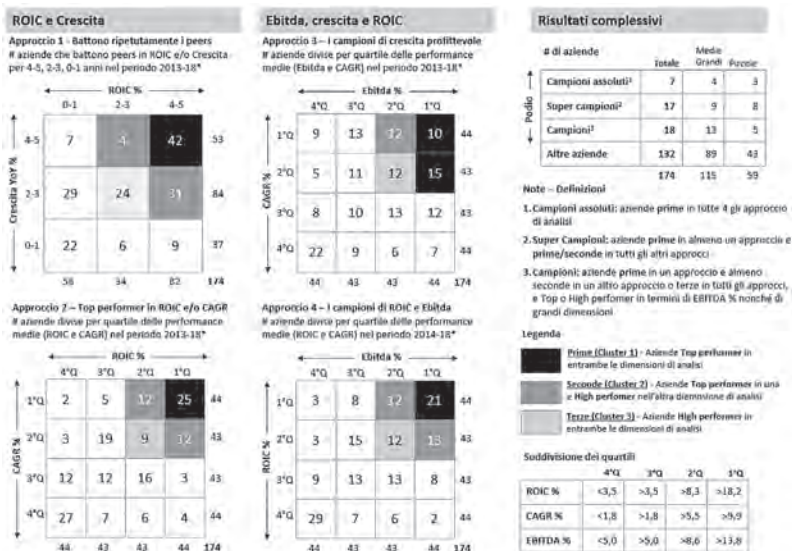
I **Super Campioni** (17) sono le aziende che risultano nel gruppo delle prime classificate in almeno un approccio e sempre nel gruppo delle seconde in tutte le altre dimensioni. I **Cam-**

---

\* Il periodo considerato è dal 2014 al 2018 per EBITDA %, ROIC, NOPAT % e CIN medio (media tra inizio e fine anno), e dal 2013 al 2018 per Crescita YoY % e CAGR.

**pioni** (18) sono le aziende che risultano nel gruppo delle prime classificate e almeno una volta nel gruppo delle seconde, o top performer assoluti in termini di EBITDA e ROIC. Tra i Super Campioni e Campioni, per citarne solo alcuni, troviamo: Kartell, Marco's, Flos, Friul Intagli Industries, Fin Pedrali, Poliform, Antonio Lupi, Arredo 3, Baxter, Cleaf, Flexform, Italian Design Brands, ecc.

**FIGURA 3 - I Campioni d'Italia - Approccio e risultati complessivi**



La segmentazione tra Campioni Assoluti, Super Campioni e Campioni non vuole rappresentare una classifica in termini di merito assoluto, ma rappresenta una divisione logica basata sulle dimensioni di analisi da noi utilizzate. Ad esempio, tra i Campioni si trovano aziende con EBITDA stellari (> 20-30%), in parte penalizzate lungo la dimensione della crescita % in quanto di dimensioni importanti, o aziende eccellenti per EBITDA e ROIC, ma con una crescita modesta, o aziende con un ottimo CAGR e EBITDA penalizzate lungo la dimensione del ROIC per effetto dell'avviamento a seguito del processo di aggregazione.

Per un elenco completo delle aziende e delle loro performance si rimanda alle figure successive e all'allegato presentato a fine capitolo.

La Figura 4 riassume le performance dei diversi gruppi di aziende presenti sul podio, fuori podio e dell'insieme delle 174 aziende analizzate.

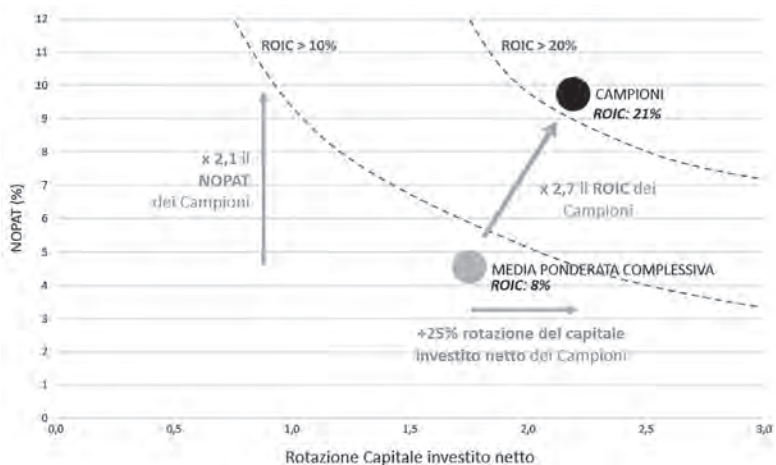
**FIGURA 4 – Le performance delle aziende sul podio e dell'insieme delle 174 aziende**

	# Aziende	ROIC 14-18	NOPAT 14-18	Rot. CIN 14-18	CAGR 13-18	EBITDA 14-18
Campioni Assoluti	7	172,5%	12,2%	14,1	+14,3%	17,9%
Super Campioni	17	30,4%	8,6%	3,5	+10,3%	14,4%
Campioni	18	21,3%	9,7%	2,2	+10,5%	16,4%
<b>Sub-totale Podio</b>	<b>42</b>	<b>21,3%</b>	<b>9,7%</b>	<b>2,2</b>	<b>+10,5%</b>	<b>16,4%</b>
Altre aziende	132	4,2%	2,6%	1,6	+3,1%	8,1%
<b>Totale</b>	<b>174</b>	<b>8,0%</b>	<b>4,6%</b>	<b>1,8</b>	<b>+4,9%</b>	<b>10,4%</b>

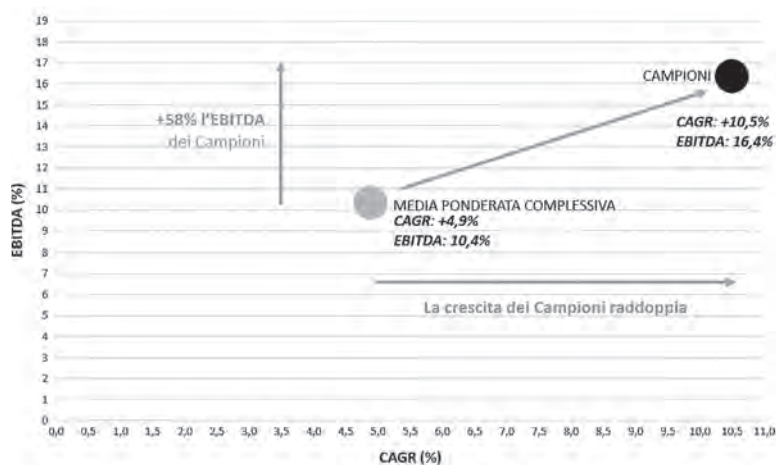
### I CAMPIONI RADDOPPIANO LE DISTANZE DAL GRUPPO

La performance delle 42 aziende che salgono sul podio mostrano un rendimento del capitale investito netto in media 2,7 volte superiore alla media dell'insieme delle 174 aziende analizzate. Questo principalmente dovuto a un maggiore NOPAT (2,1 volte superiore) e solo parzialmente a una maggiore rotazione del capitale investito netto. Anche le performance in termini di crescita profittevole delle 42 aziende Campioni mostra una forte differenza con la media dell'insieme delle 174 aziende analizzate. La crescita raddoppia e la profittabilità (EBITDA%) è 1,6 volte superiore.

**FIGURA 5.1 - ROIC = NOPAT x Rotazione CIN (media nel periodo 2014-18)\***



**FIGURA 5.2 - CAGR % e EBITDA % (media nel periodo 2014-18)\***



La Figura 6 presenta le principali aziende Campioni in termini di ROIC e sua scomposizione in NOPAT e rotazione del capitale investito netto. La Figura 7 presenta le principali aziende Campioni in termini di crescita profittevole (CAGR e EBITDA).

FIGURA 6 - I Campioni di ROIC (media del periodo 2014-18)\*

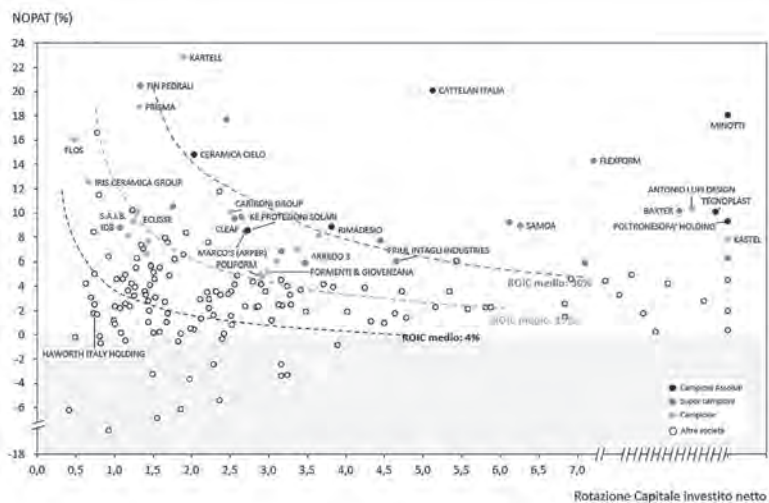
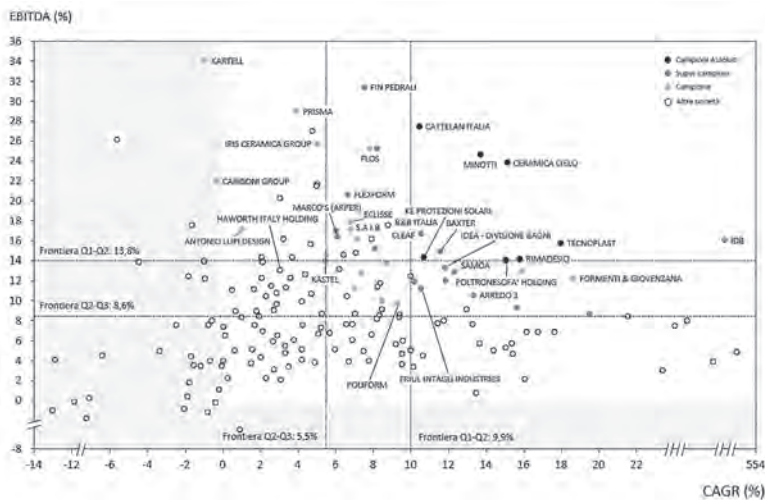


FIGURA 7 - I Campioni di crescita profittevole (media del periodo 2014-18)\*



**ALCUNI CAMPIONI IN BREVE**

**Minotti** (Ricavi<sub>18</sub> 133 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +14%,  
NOPAT<sub>14-18</sub> 18%, ROIC<sub>14-18</sub> n.d.\*\* , EBITDA<sub>14-18</sub> 25%,  
Quota export<sub>18</sub> 77%)

Azienda con uno dei marchi più noti e prestigiosi del settore, un'idea di prodotto contemporaneo molto precisa e distintiva, un posizionamento alto-lusso, che fonde in modo indissolubile tradizione e tecnologia. È attiva sia nei segmenti residenziali – indoor e outdoor – che nel contract. Fondata nel 1948, è stata una delle prime aziende italiane ad avere intrapreso, già negli anni '90, un percorso strutturato di diversificazione geografica e un'importante crescita ed espansione guidata dalla seconda e terza generazione. Segue una filosofia di marketing che mira a valorizzare il marchio, con importanti investimenti in comunicazione. Dispone di una presenza capillare in 63 Paesi, attraverso oltre 35 flagship store, e di un network di oltre 300 distributori.

Oltre ad avere performance eccellenti in termini di crescita e profittabilità, il suo modello di business vede un capitale investito netto sostanzialmente pari a zero. Esporta circa l'80% della propria produzione.

**Rimadesio** (Ricavi<sub>18</sub> 62 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +16%,  
NOPAT<sub>14-18</sub> 9%, ROIC<sub>14-18</sub> 34%, EBITDA<sub>14-18</sub> 14%,  
Quota export<sub>18</sub> 62%)

Azienda che si distingue per innovazione tecnologica, ricerca stilistica, coscienza ecologica e che offre una proposta d'arredo e di suddivisione funzionale degli ambienti: sistemi componibili per la zona giorno, librerie, porte scorrevoli, porte, cabine armadio e una sempre più ricca collezione di complementi, con un posizionamento nella fascia alta-lusso. Il comparto arredo è sempre più predominante nella produzione che nel 2018 genera

---

\*\* Il capitale investito netto medio 2014-18 di Minotti è "negativo"; il modello non impegna, ma libera, capitale investito netto.

infatti oltre la metà degli ordinativi. L'innovazione tecnologica e nei materiali si traduce in sistemi scorrevoli all'insegna della massima leggerezza e semplicità. Design caratterizzato da materiali, componenti e lavorazioni esclusive con un alto valore tecnico e ingegneristico. Obiettivo funzionale e volontà di raggiungere la massima essenzialità formale, esaltando il valore della precisione, la qualità delle finiture, l'accurata ricerca del dettaglio. È attiva sia nel segmento del privato che del contract. Produzione in Italia con investimenti negli ultimi anni in ottica industria 4.0, dispone di un importante stabilimento produttivo e logistico presso la sua sede principale in Brianza e di una rete di oltre 40 showroom in Italia e nel mondo.

L'elevato ROIC è il connubio tra un buon NOPAT (9%) e l'elevata rotazione del capitale investito netto (3,8x). L'importante crescita della media ponderata (+16%) è trainata sia dallo sviluppo del mercato domestico (+10%) che da un'impressionante crescita all'estero (+21%).

**Cattelan Italia** (Ricavi<sub>18</sub> 74 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +10%,  
NOPAT<sub>14-18</sub> 20%, ROIC<sub>14-18</sub> 103%, EBITDA<sub>14-18</sub> 27%,  
Quota export<sub>18</sub> 66%)

Azienda nata negli anni '70 cresciuta grazie a una strategia di internazionalizzazione e di innovazione di prodotto. Produce e distribuisce arredamento per zona living e notte: tavoli, sedie, librerie e altri complementi, inizialmente solo in marmo, e successivamente di altri materiali, dal legno al vetro, dalla pelle al metallo. Design di arredamento di alto profilo con materiali di primissima scelta, prodotti versatili, funzionali, raffinati e semplici, e soprattutto vendibili, con un posizionamento premium-alto. Investimento nel proprio brand che diviene la leva distintiva, il sigillo che garantisce non solo qualità, ma anche autorevolezza nelle scelte di stile. L'azienda è presente in oltre 150 Paesi nel mondo, attraverso monobrand, corner e rivenditori selezionati.

L'elevato ROIC è il risultato di un ottimo NOPAT (20%) e di una forte rotazione del capitale investito netto (5,1x). Ha acquisito nel 2011 il marchio Arketipo tramite la Holding Rolan.

**Poltronesofà** (Ricavi<sub>18</sub> 381 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +15%,  
NOPAT<sub>14-18</sub> 9%, ROIC<sub>14-18</sub> n.d., EBITDA<sub>14-18</sub> 14%,  
Quota export<sub>18</sub> n.d.)

Esempio del posizionamento strategico “Low Delivery Cost” italiano. Fondata nel 1995, è oggi leader in Italia nella distribuzione specializzata di poltrone e divani, offrendo prodotti di qualità a prezzi molto competitivi (il miglior prezzo di mercato possibile). A differenza degli altri brand, Poltronesofà punta sul mercato nazionale con bassi livelli di internazionalizzazione (solo Francia, Belgio e Svizzera) tramite una rete di c.a. 235 negozi monomarca di cui c.a. 160 in Italia sia in gestione diretta, che tramite contratti di affiliazione commerciale. Offre possibilità di personalizzazione di prodotto, elevato servizio di assistenza e di post-vendita, capillarità di rete e aperture 7/7. Poltronesofà è uno dei maggiori spender pubblicitari in Italia.

L'elevatissima rotazione del capitale investito netto è resa possibile grazie al ciclo del capitale circolante (incassi diretto nei negozi) così come alle scelte nell'impostazione della supply chain e delle produzioni; La produzione è infatti affidata a un'ampia rete di terzisti.

**Flexform** (Ricavi<sub>18</sub> 72 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +7%,  
NOPAT<sub>14-18</sub> 14%, ROIC<sub>14-18</sub> 103%, EBITDA<sub>14-18</sub> 20%,  
Quota export<sub>18</sub> 78%)

Quella di Flexform è la bellissima storia della Famiglia Galimberti che arriva oggi alla terza generazione. Azienda che produce e commercializza prodotti nella fascia alta di mercato per zona living, sala da pranzo e zona notte. Si caratterizza da un'identità di valore tutta italiana, dalla concezione e sviluppo dei prodotti alla

realizzazione attorno a un'unica sede produttiva a Meda, dove tutto viene prodotto a Km zero. La salvaguardia del Made in Italy passa anche attraverso la filiera dei fornitori. Il canale retail rappresenta oggi più del 90% del fatturato complessivo.

L'azienda si è avvalsa nella sua storia, fin dagli anni '60, della collaborazione dei migliori progettisti del design, fra tutti però da quarant'anni Antonio Citterio è il designer che più ha contribuito a sceneggiarne la storia e a tradurre in oggetti i valori aziendali, coordinando tutte le collezioni che si riflettono in un'elevata coerenza del marchio e di prodotto.

Ha intrapreso già negli anni '70 il processo dello sviluppo internazionale, e oggi il fatturato oltre i confini nazionali pesa per il 78% del totale. Il network distributivo è in costante evoluzione e conta 35 flagship store, più di 100 shop in shop e un'importante rete di rivenditori in tutto il mondo.

Flexform si distingue per un elevato EBITDA (20%), un ROIC del 103% frutto di un elevato NOPAT (14%), ma in particolare per una velocissima rotazione del capitale investito netto (7,2x).

**Marco's (Arper)** (Ricavi<sub>18</sub> 72 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +6%,  
NOPAT<sub>14-18</sub> 8%, ROIC<sub>14-18</sub> 23%, EBITDA<sub>14-18</sub> 16%,  
Quota export<sub>18</sub> 88%)

Azienda fondata a Treviso dalla famiglia Feltrin alla fine degli anni '80. Nata come azienda specializzata nella produzione di sedute, tavoli e complementi d'arredo, negli anni è riuscita ad affermarsi come un marchio di design riconosciuto a livello internazionale. Circa l'80% del fatturato si sviluppa nel segmento contract, interpretato con estrema versatilità di prodotto.

Si contraddistingue per il forte orientamento all'innovazione di prodotto e di processo, il DNA del marchio si esprime in una particolare attenzione al colore, alla flessibilità dei sistemi, al costante dialogo tra forma e funzione. Fattore chiave, il forte e chiaro DNA del marchio insieme a un'elevatissima versatilità

nelle personalizzazioni e configurazioni di prodotto che lo rende a sua volta altamente versatile in chiave di destinazione d'uso e di canale di riferimento (residenziale, hospitality, retail contract, aeroporti, ecc.).

Fin dalle origini l'azienda ha posto grande attenzione e spinta allo sviluppo internazionale, nel 2019 l'estero pesa per il 91% del fatturato complessivo.

Attraverso una struttura commerciale composta da una rete distributiva che copre oltre 90 Paesi nel mondo e da una presenza diretta con 12 showroom nel mondo, l'azienda ha visto crescere in maniera significativa il proprio fatturato nel corso degli ultimi anni trainato dall'export.

La produzione viene svolta in tre stabilimenti in Italia (lavorazione del metallo, lavorazione del legno e tappezzeria) e da una rete di fornitori altamente specializzati in alcuni elementi della componentistica tecnica. Il modello industriale-logistico vede due importanti hub di assemblaggio in USA e in Giappone che permettono all'azienda trevigiana di presidiare in maniera più efficace il mercato, incrementando i servizi offerti tramite una personalizzazione spinta di prodotto e tempi di evasione degli ordini molto brevi.

Elevato ROIC medio del periodo, pari al 23%, deriva da un discreto NOPAT dell'8%, e da un'ottima rotazione del Capitale Investito Netto, di circa 2,7.

**Italian Design Brands (IDB)** (Ricavi<sub>18</sub> 87 Mio EUR, CAGR<sub>15-18</sub> +75%, NOPAT<sub>15-18</sub> 9%, ROIC<sub>15-18</sub> 9%, EBITDA<sub>15-18</sub> 16%, Quota export<sub>18</sub> c.a. 70%)

Il Gruppo IDB è stato costituito nel 2015 da Private Equity Partners SpA, fondata e controllata da Fabio Sattin e Giovanni Campolo, Paolo Colonna e dai fratelli Giovanni e Michele Gervasoni, supportati da un gruppo selezionato di investitori privati di alto livello.

IDB è un progetto industriale, ma anche una soluzione per dare coraggio, impulso e futuro alle realtà che rappresentano il DNA imprenditoriale italiano del settore dell'arredamento e design. IDB crea un contesto virtuoso per aziende eccellenti del mondo dell'arredo d'interni, nel quale ciascuna realtà può spingere l'acceleratore sul proprio vantaggio competitivo beneficiando dell'opportunità di essere parte di un grande Gruppo italiano con una forte presenza internazionale, mantenendo intatti la propria identità distintiva, creatività e spirito imprenditoriale. IDB raggruppa sette piccole-medie aziende – Cenacchi, Davide Gropi, Flexalighting, Gervasoni, Merdiani Modar, Saba – per ricavi complessivi pari a 87 milioni di euro nel 2018, rispettivamente 104 e 150 milioni di euro nel 2018 e 2019 il fatturato aggregato pro-forma\*. È attiva tramite le sue aziende in tre principali aree di business: arredo interno e esterno, illuminazione, *contract-luxury custom furnishing*.

Tra i fattori chiave di successo, menzioniamo capacità e spirito imprenditoriale, DNA aziendale, competenze manageriali, diversificazione geografica e di area di business, forte propensione ai mercati esteri, solidità finanziaria, capacità di aggregare (attrattività e salvaguardia per l'imprenditore), condivisione, confronto e sinergie tra le società del gruppo.

L'elevatissima crescita è avvenuta in modo significativo per linee esterne, ma anche per un importante sviluppo organico. Il ROIC del 9% è in parte "penalizzato" dagli importanti avviamenti legati al processo di acquisizioni (ROIC stimato a >20-30% al netto degli avviamenti).

IDB, assieme a Design Holding, e Life Style Design, rappresenta il modello di sviluppo e di creazione di valore tramite la costituzione di poli di eccellenza del settore arredo e Design.

---

\* Fatturato pro-formato considerando tutte le società all'interno del perimetro di consolidamento dal 1° gennaio dell'anno di effettiva entrata nel gruppo.

**Kartell** (Ricavi<sub>18</sub> 87 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> -1%,  
NOPAT<sub>14-18</sub> 23%, ROIC<sub>14-18</sub> 43%, EBITDA<sub>14-18</sub> 34%,  
Quota export<sub>18</sub> c.a.70%)

Pone la sua attenzione al tema della ricerca, dell'innovazione e del design, propone oggetti Made in Italy di altissima qualità, prodotti con materiali innovativi e tecnologie all'avanguardia. Utilizza materiali come il carbonio, i biopolimeri, il legno lavorato con tecnologie 3D e altri materiali riciclati al 100%. L'alto grado di stabilità e ripetitività dei processi permette di minimizzare le inefficienze e gli sprechi, a favore di produzioni con scarsi residui inquinanti e, in ogni caso, completamente riciclabili.

Eclettico e intenso lavoro di comunicazione, attraverso mostre, allestimenti, eventi e attività di co-marketing che coinvolgono sia la rete retail internazionale, sia oggi anche il mondo dei social media. I negozi monomarca Kartell fanno da amplificatore del marchio attraverso allestimenti o eventi dedicati. È stata una delle prime aziende del settore a sviluppare un portale e-commerce diretto. Conta oggi 150 flagship, 850 spazi Kartell e più di 1.500 clienti.

Kartell presenta uno degli EBITDA (34%) e ROIC (43%) più elevati del settore, esempio di capacità di creare valore tramite elevato valore percepito e una certa attenzione all'efficienza in termini di costi.

**Friul Intagli Industries** (Ricavi<sub>18</sub> 576 Mio EUR,  
CAGR<sub>13-18</sub> +11%, NOPAT<sub>14-18</sub> 6%, ROIC<sub>14-18</sub> 28%,  
EBITDA<sub>14-18</sub> 11%, Quota export<sub>18</sub> 89%)

Azienda fondata nel 1968 da Inaco Maccan, si occupa dello sviluppo e della produzione di mobili e componenti per l'arredo ed è specializzata nelle forniture per la grande distribuzione organizzata (Ikea è il principale cliente-partner).

Rappresenta una delle principali realtà del segmento "low delivery cost" ed è caratterizzata da un intenso presidio dell'intero

processo produttivo e dalla ricerca continua di innovazione tecnologica, fondamentali per l'incremento della propria capacità produttiva e per il miglioramento dell'efficienza.

Lo stabilimento produttivo di Villanova di Prata (PN) rappresenta il fulcro delle attività aziendali e si compone di circa 13 unità distinte che permettono all'azienda di presidiare tutte le fasi del proprio processo produttivo (R&D, gestione materiali, assemblaggio/montatura, laccatura, imballaggio, logistica, ecc.) essenziali per la riduzione al minimo degli sprechi, per l'ottimizzazione dei tempi e per l'incremento della qualità dei propri prodotti.

Friul Intagli ha visto un'importante crescita annua pari all'11% nonostante le dimensioni già rilevanti dell'azienda. Il ROIC elevato è determinato da un'ottima rotazione sul Capitale Investito Netto pari a 4,7.

#### **Design Holding** (Flos, B&B e Louis Poulsen)

**Flos** (Ricavi<sub>18</sub> 224 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +8%, NOPAT<sub>14-18</sub> 16%, ROIC<sub>14-18</sub> 8%, EBITDA<sub>14-18</sub> 25%, Quota export<sub>18</sub> 82%)

**B&B Italia** (Ricavi<sub>18</sub> 217 Mio EUR, CAGR<sub>13-18</sub> +9%, NOPAT<sub>14-18</sub> 5%, ROIC<sub>14-18</sub> 4%, EBITDA<sub>14-18</sub> 18%, Quota export<sub>18</sub> 84%)

Design Holding con 542 milioni di euro di fatturato nel 2018 rappresenta la più grande realtà del settore arredo e design italiano (e nel mondo) con posizionamento nella fascia alta di mercato. È stata fondata a novembre 2018 da Investindustrial e The Carlyle Group con l'obiettivo di creare un gruppo internazionale leader nel settore dell'interior design di alta gamma, sostenere e accelerare la crescita delle singole aziende mantenendone e valorizzandone le unicità, garantendo un efficiente coordinamento delle attività e massimizzando le sinergie di gruppo come ad esempio nella trasformazione digitale e nello sviluppo dei mercati internazionali.

L'iniziativa ha visto in una prima fase la creazione di un'identità di gruppo e la definizione di una strategia globale, volta a

preservare le singole realtà industriali valorizzando al contempo le sinergie (soprattutto commerciali). La seconda fase è dedicata allo sviluppo e al rafforzamento delle strutture manageriali delle aziende, con l'obiettivo di identificare i migliori manager per guidare la crescita delle singole realtà, nel rispetto dell'imprescindibile peculiarità di ciascuna, ma forti di una nuova visione globale.

Uno degli obiettivi del gruppo è sicuramente quello della creazione di un portafoglio completo con specializzazioni in tutti i segmenti essenziali per lo sviluppo del segmento contract e per la diversificazione geografica del portafoglio.

Design Holding è composta dalle società B&B Italia nel settore dell'arredamento, Flos e Louis Poulsen in quello dell'illuminazione. Precedentemente Flos aveva acquistato il marchio Ares (nel 2014), Lukas Lighting in USA (nel 2015), invece B&B ha acquisito Arclinea nel settore delle cucine (nel 2016) e il marchio Azucena (nel 2018), creando così un importante polo con elevata complementarietà e diversificazione geografica e nei diversi segmenti (arredamento, illuminazione, cucine) e di mercato (Retail, B2B2C, e Contract).

**Flos**, leader nel settore dell'illuminazione, fattura oltre l'82% fuori dall'Italia, proponendo sia prodotti singoli di fascia alta che importanti progetti su misura e personalizzazioni prodotte. Alcuni dei punti di forza sono: un sistema produttivo basato sul modello del distretto industriale che vede una rete di aziende partner altamente flessibili, ognuna selezionata e specializzata per mestiere e tecnologia, con cui Flos mantiene rapporti di stretta collaborazione e un elevato livello di controllo dei processi e delle qualità. Partnership negli anni con i migliori designer al mondo per lo sviluppo delle diverse collezioni. Presenza solida e strutturata con aziende e know how dedicati nelle categorie di business più rilevanti, quali decorativo, architettuale, outdoor e custom, unicità nel settore del lighting. Struttura di vendite diretta capillare in tutto il mondo, operante sui 2 principali canali: Retail e Contract.

Spiccano EBITDA molto elevati, significativi tassi di crescita; il ROIC apparentemente medio-alto in realtà è “penalizzato” dall’importante avviamento legato al processo di acquisizioni.

## **CONCLUSIONE**

Il settore dell’Arredamento e del Design rappresenta una delle punte di diamante dell’Italia nel mondo, massima espressione del Made and Designed in Italy, così come dell’Italian lifestyle of living. Negli anni si è costruito un patrimonio di prodotti, design e marchi iconici e una posizione di assoluta leadership mondiale tramite importanti storici fattori chiave di successo che vanno preservati.

In un mondo sempre più veloce, competitivo e globale, le eccellenze dell’arredo italiano dovranno essere capaci di evolvere dalla “capacità di fare” alla “capacità di vendere e di costruire competenze digitali per crescere rapidamente e presidiare i mercati esteri. Spesso la media-piccola dimensione delle aziende italiane rende complesso l’affrontare queste sfide. Sarà pertanto importante la capacità di costruire alleanze, di aggregare, di costruire e gestire poli di aziende oggi di profilo imprenditoriale.

Le leve strategiche e i fattori chiave di successo descritti nei paragrafi precedenti sono diversi e specifici di questo comparto e quindi non sono equiparabili a quelli del Food, del Fashion (visti nei capitoli precedenti) e della Meccanica, tanto da variare all’interno dello stesso settore dell’arredamento e design a seconda del posizionamento strategico perseguito, a riconferma della filosofia sposata da GEA secondo cui non esiste la ricetta adatta per tutti.

Il settore sarà inevitabilmente soggetto a un processo di aggregazione, che permetta alle società di raggiungere le dimensioni critiche necessarie per competere e accedere a opportunità che difficilmente le singole aziende potrebbero cogliere. La recente crisi del Covid-19 e il conseguente rallentamento delle economie mondiali, potrà impattare negativamente sulle performance del-

le aziende del settore arredamento e design, in particolare per quelle attive nel canale *contract*, portando a un'accelerazione di questo processo.

**STEFANO PELLANDINI** è Senior Partner di GEA dell'area Strategia e General Management. Laurea in ingegneria presso il Politecnico di Losanna nel 1995, MBA presso IMD nel 2001. Ha maturato una profonda esperienza sia in Italia che all'estero nella gestione di progetti di revisione strategica e operativa, sviluppo di piani industriali e di crescita profittevole, valutazione aziendali e business due diligence nei settori dei beni di consumo e dei beni durevoli. Ha guidato nel passato, in varie posizioni, piani di rilancio e di sviluppo presso aziende italiane e svizzere. Svolge anche attività di docenza al Master IML (EPFL) sui temi di Strategia, Organisational Design & Change Leadership e Supply Chain Management.

*Questo articolo è stato realizzato con il supporto di Matteo De Pasqual, Nicolò Severini e Niccolò Turrini, consulenti GEA e con il supporto del Centro Studi di FederlegnoArredo per informazioni, dati e ricerche riguardo mercato e tendenze del macrosistema Legno-Arredamento.*

### Allegato – Elenco delle aziende Campioni e loro performance

Società	2018		Media 2014-2018*					Performance nei singoli approcci: 1° 2° e 3° cluster				
	Ricavi (Min e)	EBITDA	CAGR	ROIC	NOPAT	Rot. capitale	EBITDA	Appr. 1	Appr. 2	Appr. 3	Appr. 4	Top perf. EBITDA %
POLTRONE-SOFA'	381	14%	15%	TOP perf.	9%	n.r.	14%	1	1	1	1	1
MINOTTI	133	25%	14%	TOP perf.	18%	n.r.	25%	1	1	1	1	1
CATTELAN ITALIA	74	32%	10%	103%	20%	5,1	27%	1	1	1	1	1
RIMADESIO	62	19%	16%	34%	9%	3,8	14%	1	1	1	1	1
CERAMICA CIELO	27	26%	15%	30%	15%	2,0	24%	1	1	1	1	1
KE PROTEZIONI SOLARI	25	16%	11%	23%	9%	2,7	14%	1	1	1	1	1
TECNO-PLAST	21	15%	18%	617%	10%	61,2	16%	1	1	1	1	1
FRILU INTAGLI INDUSTRIES	576	9%	11%	28%	6%	4,7	11%	1	1	2	2	2
ARREDO3	152	11%	13%	20%	6%	3,5	11%	1	1	2	2	2
CLEAF	128	18%	11%	24%	10%	2,6	17%	2	1	1	1	1
FIN FEDRALI	93	34%	8%	27%	20%	1,3	31%	1	2	1	1	1
ITALIAN DESIGN BRAND	87	18%	75%	9%	9%	1,1	16%	1	2	1	2	1
MARCO'S (ARPER)	72	12%	6%	23%	8%	2,7	16%	2	2	1	1	1
FLEXFORM	72	20%	7%	103%	14%	7,2	21%	1	2	1	1	1
BAXTER	47	15%	12%	170%	10%	16,7	15%	2	1	1	1	1
MITI	35	10%	20%	TOP perf.	6%	n.r.	9%	1	1	2	2	2
LAGO	34	18%	6%	19%	11%	1,8	17%	2	2	1	1	1
SAMOA	31	17%	12%	56%	9%	6,3	13%	1	1	2	2	2
IDEA - DIVISIONE BAGNI	29	14%	12%	56%	9%	6,1	13%	1	1	2	2	2
FOSSATI SERRAMENTI	25	18%	10%	22%	7%	3,2	12%	2	1	2	2	2
LAPALMA	22	21%	8%	44%	18%	2,5	25%	2	2	1	1	1
PORADA ARREDI	22	16%	8%	26%	10%	2,7	15%	2	2	1	1	1
GAMMA ARREDAMENTI	21	9%	12%	34%	8%	4,5	12%	1	1	2	2	2
SUBISSATI	21	8%	16%	42%	6%	7,1	9%	1	1	2	2	2
IRIS CERAMICA GROUP	483	20%	5%	8%	13%	0,7	26%	1	-	-	2	1
FLOS	224	26%	8%	7,70%	16%	0,5	25%	3	-	1	-	1
FORMENTI & GIOVENZANA	212	10%	19%	15%	5%	3,0	12%	1	2	2	3	2
POLIFORM	190	11%	9%	14%	5%	2,9	10%	1	3	3	3	3
S.A.I.B.	123	21%	7%	12%	9%	1,3	17%	1	3	1	2	1
KARTELL	87	32%	-1%	43%	23%	1,9	34%	-	-	-	1	1
PANGUANA	78	12%	8%	14%	5%	2,9	10%	1	3	3	3	3
DONATI	74	15%	7%	10%	8%	1,2	16%	2	3	1	2	1
ECLISSE	56	16%	7%	13%	10%	1,3	18%	1	3	1	2	1
B & T	47	11%	7%	19%	6%	3,1	11%	1	2	3	2	3
ZANZAR	37	16%	16%	9%	7%	1,4	13%	1	2	2	3	2

Società	2018		Media 2014-2018*					Performance nei singoli approcci: 1° 2° e 3° cluster				
	Ricavi (Min e)	EBITDA	CAGR	ROIC	NOPAT	Rot. capitale	EBITDA	Appr. 1	Appr. 2	Appr. 3	Appr. 4	Top perf. EBITDA %
CARIBONI GROUP	33	18%	0%	25%	10%	2,5	22%	2	-	-	1	1
ARBI ARRE-DOBAGNO	29	16%	7%	23%	7%	3,4	13%	1	2	3	2	3
ANTONIO LUPI DESIGN	27	17%	1%	199%	10%	19,4	17%	-	-	-	1	1
COMPAB	23	21%	9%	30%	8%	3,7	14%	1	2	3	2	3
KASTEL	21	11%	5%	<i>TOP perf.</i>	8%	<i>n.r.</i>	14%	2	-	-	1	1
PRISMA	20	41%	4%	25%	19%	1,3	29%	2	-	-	1	1
BIEMMERETI	20	14%	5%	11%	8%	1,4	15%	2	3	1	2	1

Nota: i numeri in corsivo sono valori calcolati su un intervallo di tempo diverso perché non disponibili per l'intero periodo 2014-18\*

\* Il periodo considerato è dal 2014 al 2018 per EBITDA %, ROIC, NOPAT % e CIN medio (media tra inizio e fine anno), e dal 2013 al 2018 per Crescita YoY % e CAGR.



## LA FINANZA DEI CAMPIONI

*di Cristiano Grosa*

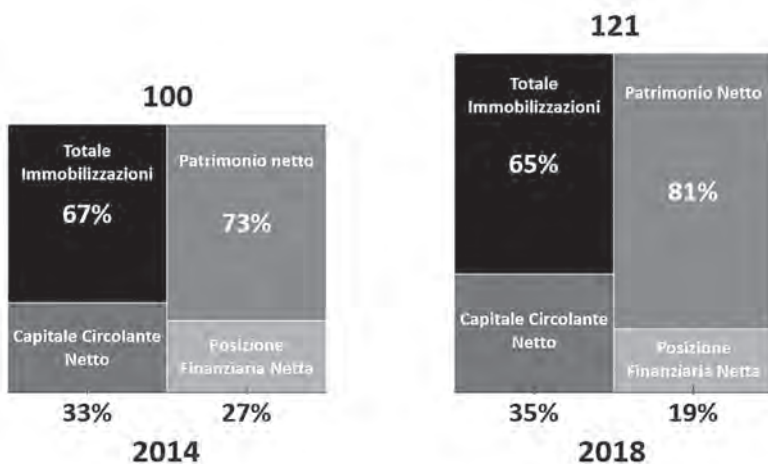
Nell'analisi delle performance delle imprese oggetto del nostro studio che, lo ricordiamo, consiste in più di 7.000 aziende industriali o commerciali con fatturato compreso tra 20 a 1.000 milioni di euro, è centrale la prospettiva finanziaria, tema di osservazione di questo capitolo.

Iniziamo dai criteri per definire l'eccellenza: abbiamo scelto, come detto, il rendimento del capitale investito (ROIC – *Return On Invested Capital*) e il tasso medio annuo composto di crescita (CAGR). Naturalmente, se un'azienda è eccellente in questi parametri, è indice di una “macchina” che funziona sotto tutti i profili di management: dalla *governance* (una guida efficace e bilanciata, che tenga conto degli interessi dell'azienda prima di tutto) alla capacità di attrarre e selezionare un management competente; dalla strategia commerciale di prodotto e mercato all'innovazione e all'eccellenza operativa. Parimenti, vista con gli occhi di un investitore finanziario, l'azienda eccellente in questi due parametri diventa un oggetto di investimento interessante e, quindi, se per qualsiasi motivo, legato alla fase di sviluppo o all'esigenza di fare un salto dimensionale negli investimenti tecnici o con una acquisizione, ci fosse bisogno di capitale di rischio, sarebbe facile attrarre investitori terzi senza diluire o estromettere i soci originari. Questo perché portare crescita profittevole è come essere in grado di reinvestire i ritorni finanziari dell'attività di impresa a tassi elevati. Si offre una performance finanziaria che neanche un bond ad alto rendimento riesce ad assicurare, perché non consente di reinvestire, cosa invece garantita da un'impresa che cresce.

Anche se si osserva la performance dal punto di vista della matematica finanziaria, il **rendimento complessivo di un asset** (le quote di un'impresa) che ha un **tasso di rendimento annuale** (ROIC) e un **tasso di crescita** del valore capitale (CAGR) è dato dalla **somma dei due tassi**. Se ad esempio il ROIC è 12% dopo le tasse e la crescita l'8% annuo composto, la somma dei due tassi è 20%, un rendimento eccellente, tipica soglia obiettivo degli investitori in capitale di rischio.

Ma torniamo all'**analisi della struttura patrimoniale** del nostro campione di imprese, ovvero a verificare “dove investono il capitale” (il lato dell'attivo), e “da dove lo reperiscono” (il lato passivo). Partiamo dalla struttura (semplificata) dello stato patrimoniale delle aziende che abbiamo analizzato (figura 1).

**FIGURA 1 - Struttura CIN e fonti di finanziamento 2014-18**  
Totale aziende del campione GEA



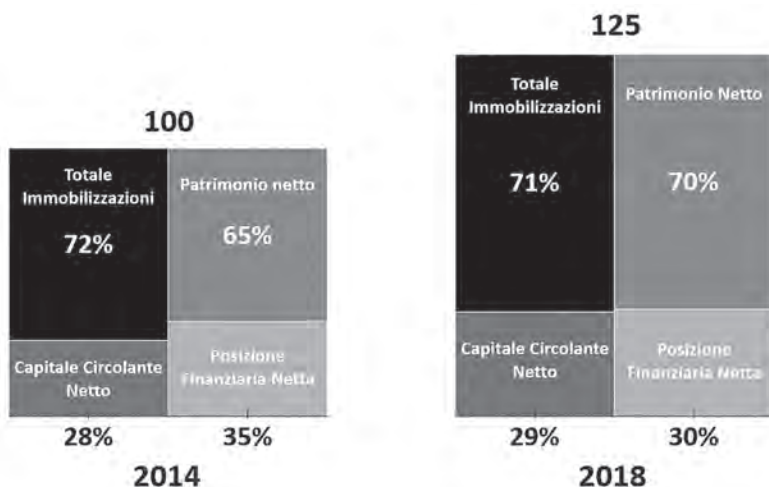
Nella figura 1 si nota a colpo d'occhio che la maggior parte del capitale investito è in Attivo Fisso Netto (65% nel 2018) rispetto al Capitale Circolante Netto (35% nel 2018), e che il totale del Capitale Investito Netto (CIN), fatto 100 il valore del 2014, è

passato a 121 nel 2018. Dunque, questo incremento del 21% del Capitale Investito ha dovuto essere finanziato.

Dal lato del passivo, si nota che solo il 19% del Capitale Investito Netto è costituito da debito finanziario netto (PFN) nel 2018, il resto sono Mezzi Propri: anche le medie aziende industriali e commerciali italiane stavano fortemente migliorando la patrimonializzazione sino ai bilanci 2018. Sappiamo poi che, con lo stop dell'economia per epidemia Covid, nel 2020 questo rapporto tornerà fortemente a peggiorare per molti settori, ma questa è un'altra storia.

Se restringiamo l'analisi della **struttura patrimoniale al settore Food & Beverage**, i rapporti del campione GEA cambiano in maniera apprezzabile (figura 2).

**FIGURA 2 - Struttura CIN e fonti di finanziamento 2014-18**  
Food & Beverage

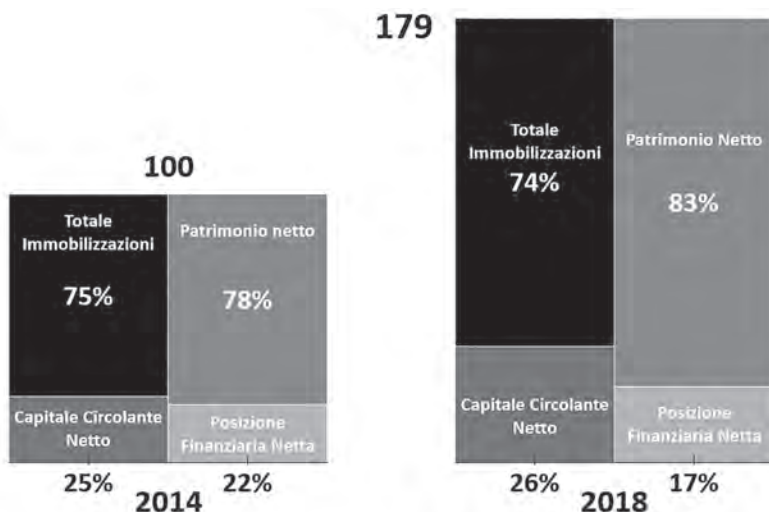


Innanzitutto, le medie aziende del Food investono di più in Attivo Fisso (71% del Capitale Investito Netto totale contro 65%) e poi, per finanziare tali investimenti, fanno più ricorso al debito

(30% nel 2018 contro 19% del totale). Infine, la crescita del Capitale Investito Netto tra il 2014 e il 2018 è stata più elevata (25% contro 21%)

Ma ovviamente ci interessa di più esaminare la stessa struttura per **le imprese eccellenti**, o i “**Campioni**” del Food & Beverage (figura 3 sotto riportata):

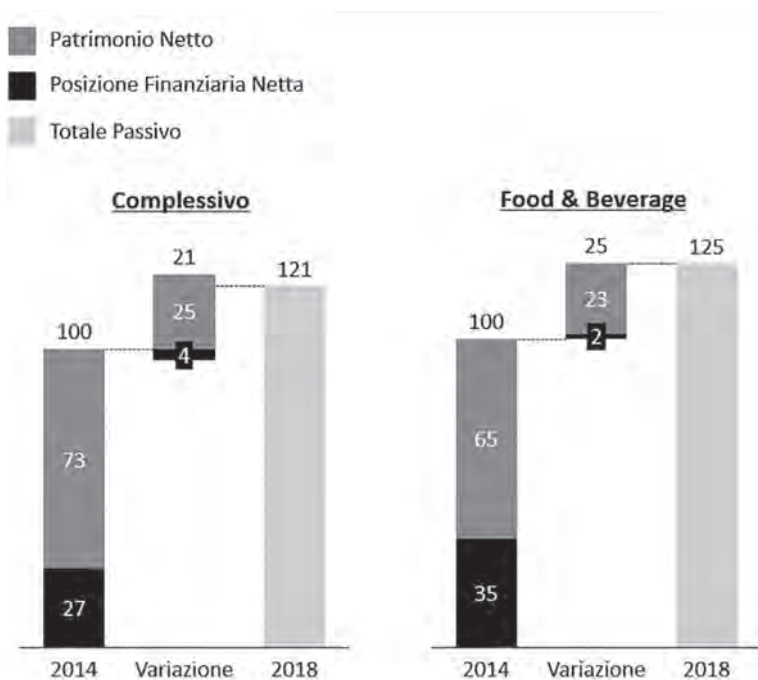
**FIGURA 3 - Struttura CIN e fonti di finanziamento 2014-18**  
Food & Beverage – «Campioni»



Per i “Campioni” del F&B l’incidenza dell’Attivo Fisso sul totale Capitale Investito Netto è ancora più elevata, segno che investono più della media in asset materiali e immateriali, nonché finanziari (partecipazioni). E naturalmente l’investimento netto nel periodo 2014-18 è stato di gran lunga più elevato, poiché il Capitale Investito Netto, fatto 100 il 2014, è salito a 179, ben il 79% di crescita in 4 anni! Il messaggio forte è quindi: **per essere eccellenti occorre investire**, molto più della media.

Come hanno finanziato gli investimenti (in Capitale Fisso e Circolante) nel periodo le imprese considerate? Lo vediamo nella figura 4:

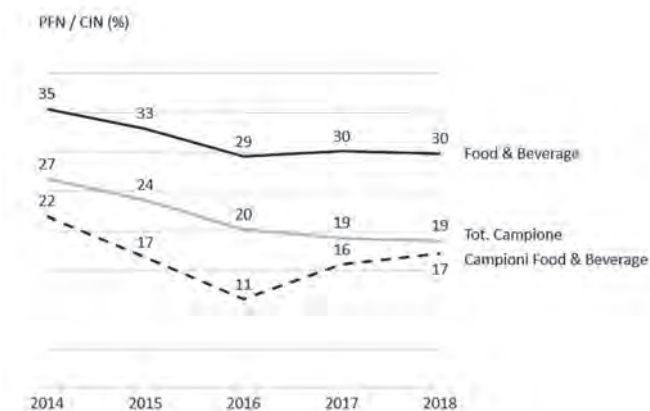
**FIGURA 4 - Fonti di finanziamento del capitale addizionale investito Complessivo, Food & Beverage, Campioni F&B**



Nel periodo considerato, le aziende del campione complessivo e del Food & Beverage in particolare **hanno utilizzato** **assai poco il debito finanziario per finanziare gli investimenti netti**. Per la maggior parte gli investimenti sono stati autofinanziati. Questo **vale anche per i “Campioni”**, che hanno investito molto di più della media. Nel complesso, i “Campioni” hanno aumentato il debito finanziario del 40%, ma nel periodo il Patrimonio Netto è quasi raddoppiato

Se ci focalizziamo sulle fonti di finanziamento, quindi, notiamo che nel periodo considerato le medie aziende industriali e commerciali italiane **hanno effettuato un significativo “deleverage”**, ovvero riduzione del grado di indebitamento finanziario netto (figura 5).

**FIGURA 5 - Trend rapporto indebitamento finanziario netto**



**Il rapporto di indebitamento finanziario** (PFN / CIN – Capitale Investito Netto) è passato da 27% a 19% per il totale delle imprese, e da 35% a 30% per le aziende del settore Food & Beverage. I “Campioni” del F&B, ovvero le aziende che hanno avuto tassi di crescita e redditività costantemente superiori alla media, hanno avuto un’evoluzione del tasso di indebitamento altalenante: prima sceso molto (da 22% a 11%), poi risalito a 17%. In ogni caso, **per i “campioni” l’indebitamento finanziario è inferiore alla media.**

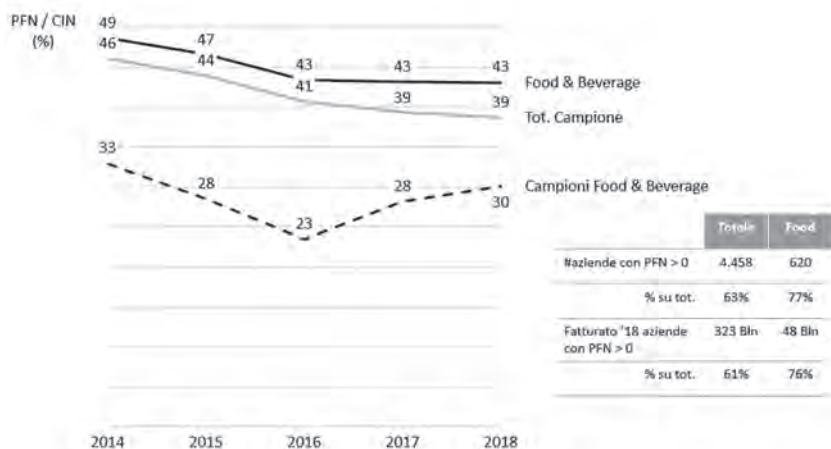
Cosa si può dedurre dall’utilizzo della leva finanziaria? Innanzitutto, che al 2018 lo stress della scorsa recessione 2011-13 era in parte superato, le aziende si sono in media ricapitalizzate e, sempre in media, non sono patrimonialmente sbilanciate. Il rap-

porto D/E è inferiore a 0,5 sia per il campione in generale, sia per le aziende del F&B, che comunque hanno un indebitamento più alto. E questa è una buona notizia per la resilienza a seguito della crisi Covid di questi giorni. Ma soprattutto, i numeri ci dicono che le imprese migliori, più performanti anche sotto il profilo della redditività, **hanno in media meno debito finanziario, e richiedono più investimenti per sostenere la crescita**. Questo significa che come sistema Paese perdiamo delle opportunità: le aziende “Campioni”, con distintività riconosciute in molti aspetti della gestione, dal prodotto alla innovazione alla competitività di costo, potrebbero investire di più anche senza apporti di capitale di rischio esterno e non lo fanno abbastanza.

Però occorre fare qualche distinguo. Ben il 37% del totale aziende considerate, e il 23% nel settore Food & Beverage, hanno avuto nel periodo una **cassa positiva**, ovvero erano senza debiti finanziari netti. Sono aziende che gestiscono il capitale con prudenza, capitalizzando gli utili negli anni, ma probabilmente potrebbero fare di più per difendere la propria posizione competitiva futura, investendo di più nella crescita, e con ciò anche dare un contributo aggiuntivo allo sviluppo dell'economia italiana dove sono basate. Le restanti aziende (63% del totale e 77% del settore F&B) sono indebitate (PFN>0). Se guardiamo a queste sole aziende, ovvero eliminiamo quelle liquide, **il rapporto medio di indebitamento è più elevato, e raggiunge il 43% per le aziende F&B**, ovvero 0,75 di rapporto Debt/Equity. Un debito finanziario significativo, sebbene in calo nel periodo considerato (figura 6).

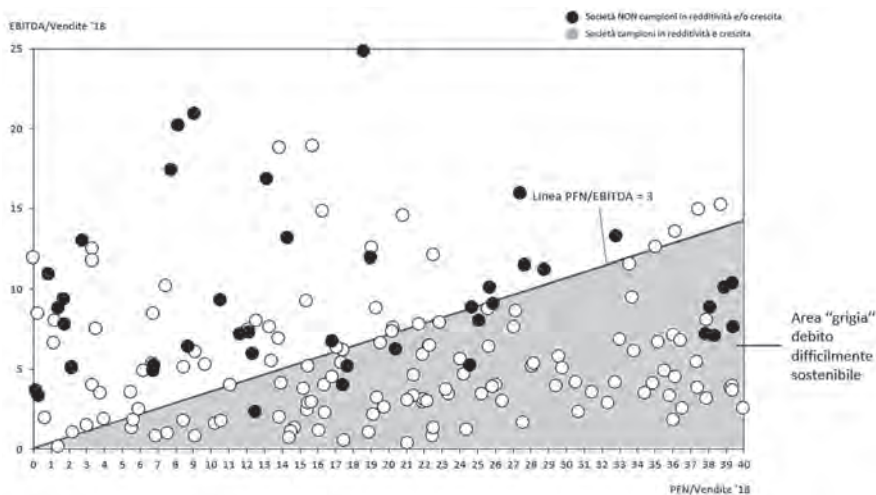
I **rapporti di indebitamento** della figura 6 sono medi, ma ci chiediamo: **sono sostenibili?** Nella prassi, oltre al rapporto di struttura finanziaria Debt/Equity, per valutare la sostenibilità del debito lo si confronta a un *proxy* del flusso di cassa generato dalla gestione, perché sarebbe destinabile (ove necessario) al rimborso del debito stesso. Si verifica il **rapporto tra Posizione Finanziaria**

**FIGURA 6 - Trend rapporto indebitamento finanziario netto**  
**Solo società con debito netto** (PFN positiva - somma 2014-18)



**Netta ed EBITDA** (utili prima degli interessi, delle tasse e degli ammortamenti). Una tipica soglia prudenziale utilizzata nella valutazione della sostenibilità del debito è  $PFN/EBITDA = 3$ . Se il rapporto  $PFN/EBITDA$  è  $<3$ , allora il debito viene ritenuto in prima approssimazione sostenibile con riferimento alla capacità dell'azienda di generare cassa per rimborsare il debito (se necessario). Ebbene, con riferimento al campione considerato da GEA, ed escludendo le aziende senza debito (non poche, come si è detto sopra), **il rapporto  $PFN/EBITDA$**  delle restanti aziende è in media piuttosto teso, attorno alla soglia di sicurezza, ovvero nel bilancio 2018 pari a **2,6** per il totale campione, ma **3,4** per le aziende del settore F&B. Significa che se la media dell'indicatore è attorno al valore soglia, una buona parte delle aziende ha l'indicatore troppo elevato. E questo di frequente accade non tanto perché l'indebitamento sia troppo elevato, quanto perché la redditività è troppo bassa. Lo vediamo meglio nella figura 7, riferita al settore F&B.

**FIGURA 7 - Focus Food & Beverage**  
**EBITDA/Vendite & PFN/Vendite '18**  
 (Società con PFN > 0; Società con ricavi > 50 Mln)



Ogni azienda è rappresentata da un puntino (blu per le aziende non speciali, rosso per i “Campioni”) riportato su una matrice con asse X che rappresenta l’indebitamento (rapporto PFN/Vendite), e l’asse Y che rappresenta la redditività (EBITDA/Vendite). Nel grafico è riportata una retta che rappresenta la **soglia PFN/EBITDA pari a 3**, ovvero tutte le combinazioni di rapporto PFN/EBITDA che portano come risultato 3. Le aziende che stanno sotto la linea, nell’area grigia, hanno un **indebitamento critico**, che può diventare difficilmente sostenibile (in varia misura) con riferimento alla generazione di cassa dell’azienda. Come si può vedere, le aziende nel settore grigio non sono poche. E se riuscissero a spostare verso l’alto la redditività, il debito diverrebbe più sostenibile.

Una annotazione: come si spiega che anche alcune aziende “Campioni” (rosse) stiano sotto la soglia, nell’area grigia? Si tratta di aziende con redditività media, ma in forte crescita (le abbiamo classificate comunque “Campioni” perché eccellenti in

almeno uno dei 2 parametri), e con un modello di business che richiede forti investimenti, per cui pur avendo un EBITDA medio o buono, il ROIC, indicatore che rapporta la redditività al capitale investito, è meno eccellente. Cosa devono fare queste aziende per uscire dalla “zona grigia”? Devono lavorare ancora un po' sull'efficienza della gestione, ovvero rendere più efficiente il capitale investito, in particolare quello meno produttivo (circolante), e migliorare la redditività. In questo modo, avranno anche l'opzione di attrarre investitori di rischio nella compagine sociale, in una delle numerose forme oramai disponibili sul mercato, assicurando situazioni win-win per gli azionisti storici e i nuovi investitori.

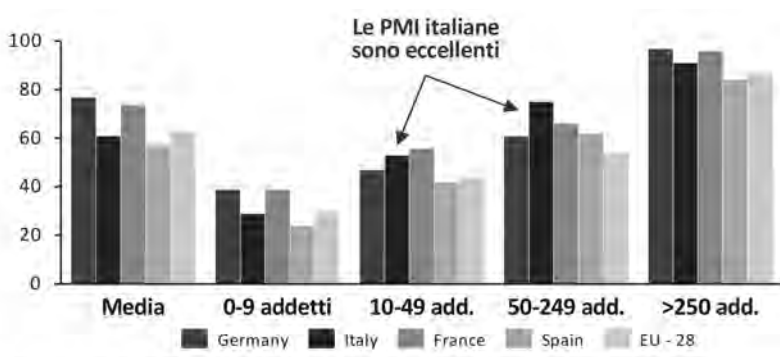
## CONCLUSIONI

In generale, le medie aziende italiane considerate nel campione hanno consolidato la propria situazione patrimoniale nel periodo considerato, riducendo il grado di indebitamento finanziario sino a un rapporto accettabile con il capitale di rischio. Questo però è vero nella media. Se non consideriamo le molte aziende liquide, ovvero con zero debito finanziario, la situazione finanziaria delle altre aziende diventa **più critica**, spesso oltre la soglia di sostenibilità rispetto alla generazione di cassa (approssimata con l'EBITDA). I **“Campioni”** invece hanno spesso **un indebitamento più basso**, pur potendosi permettere di investire di più, non foss'altro perché hanno una redditività maggiore. Quindi si nota una perdita di opportunità, poiché i “Campioni” potrebbero investire e crescere ancora di più.

I nostri “Campioni”, di cui abbiamo descritto in precedenza alcuni casi di eccellenza nel settore Food, sono aziende straordinarie, di elevato potenziale, che meriterebbero un'ulteriore spinta alla crescita, agendo sia sul vettore dell'internazionalizzazione che su quello delle categorie di prodotto, per rafforzare il nostro sistema industriale e distribuire più valore a tutti gli stakeholder.

Come GEA ha dimostrato in uno studio presentato al convegno Eccellenze di Impresa 2019, con riferimento a ciascuna classe dimensionale, in media la produttività delle aziende manifatturiere italiane non è inferiore a quella delle aziende tedesche o francesi (figura 8).

**FIGURA 8 - Valore aggiunto per addetto per classe dimensionale  
Confronto tra Paesi EU**



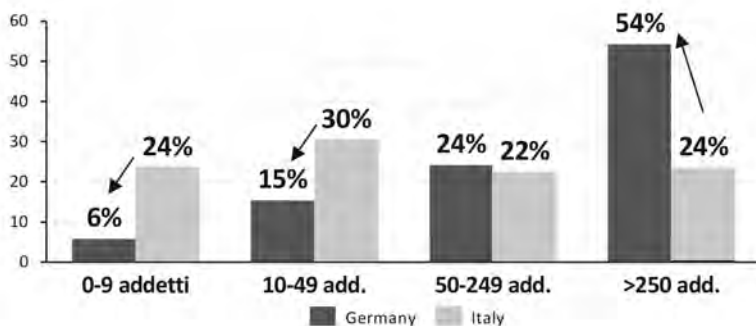
Dati in Euro \* 1.000

Fonte: Eurostat – Structural Business Statistics – dati 2016

Il problema è che il mix del valore aggiunto per classe dimensionale della nostra industria è fortemente sbilanciato verso le piccole imprese, che hanno produttività molto inferiore (figura 9). Abbiamo calcolato che per solo effetto mix dimensionale, se le aziende manifatturiere italiane avessero la stessa struttura dimensionale di quelle tedesche, **il valore aggiunto del settore manifatturiero crescerebbe del 26%**, con benefici per tutti gli stakeholder, a partire dal personale che avrebbe retribuzioni più elevate<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> L'economista Enrico D'Elia su LaVoce.info in un articolo pubblicato a Febbraio 2020 conferma l'analisi GEA estendendola a tutti i settori

**FIGURA 9 - Distribuzione del numero di addetti delle imprese manifatturiere per classe dimensionale - Italia vs Germania**



Fonte: Eurostat – Structural Business Statistics – dati 2016

Oramai è noto che la struttura dimensionale delle imprese italiane è troppo piccola e che occorre intraprendere ogni politica per la crescita, ciascun attore secondo le proprie responsabilità. Da parte loro, gli imprenditori devono assicurare condizioni di redditività e piani industriali attraenti anche per gli investitori finanziari, e i soci di capitale devono accettare di convivere con altri soci, ed eventualmente condividere o rinunciare alle responsabilità gestionali al passaggio generazionale, sull'altare di avere imprese più forti e trainanti per le filiere produttive italiane. I benefici per l'economia italiana e per le imprese stesse sarebbero spettacolari.

In proposito, citiamo un caso tratto dalle notizie di finanza di questi giorni. A giugno 2020 si quota sulla Borsa Italiana MTA **GVS**, un'eccellente media impresa italiana specializzata in filtri per uso medico, automotive e altri settori. Fondata nel dopoguerra, negli ultimi 4 anni è cresciuta a un tasso medio annuo del 15% fino a raggiungere un fatturato consolidato 2019 di 227 milioni di euro, con un margine EBITDA del 16%. Uno dei nostri "Campioni" di medie dimensioni, già fortemente internazionalizzato, eccellente nel prodotto e nella gestione. Ma non sarebbe

arrivato a questi risultati se non avesse coinvolto, a più riprese negli ultimi 20 anni, investitori in Private Equity, le cui quote sono state in entrambi i casi ricomprate dai soci storici. E ora, con la Borsa, GVS è pronta per il prossimo grande salto.

**CRISTIANO GROSA** è laureato in Economia Aziendale, full time MBA presso la SDA Bocconi e PMD all'IMD di Losanna; in GEA dal 1987. Ha iniziato l'attività professionale con progetti di sviluppo sistemi di pianificazione e controllo, ERP, business intelligence, automazione processi amministrativi. Si è poi occupato di miglioramento della performance aziendale e di riorganizzazione, anche in contesti di crisi aziendale. Ha seguito operazioni di M&A e valutazioni, con relative business e financial due diligence di aziende target. I settori in cui ha lavorato sono largo consumo, fashion, retail e beni durevoli.

*Le elaborazioni dei dati relativi al campione delle imprese sono state effettuate utilizzando il database Aida – Bureau Van Dijk.*



## CANALIZZARE VERSO LE IMPRESE IL RISPARMIO DELLE FAMIGLIE PER FAVORIRE LA CRESCITA

*di Ugo Loser*

### INVESTIRE NELLE IMPRESE ITALIANE È UN BUON AFFARE?

#### IL PUNTO DI VISTA DELL'INVESTITORE

Un'analisi sulle performance delle imprese medie e medio-grandi nei principali settori dell'economia italiana (gran parte dell'industria e del commercio) ha ancora una volta confermato ciò che, senza dati analitici e senza esperienza sul campo, non è intuitivo: **le imprese italiane offrono un ottimo rendimento ai soggetti che investono nel capitale di rischio**, ovvero a soci e azionisti, anche considerate in media, ossia prima ancora di selezionare solo le imprese eccellenti (figura 1).

**FIGURA 1 - Le imprese medie e medio-grandi del campione GEA**  
Crescita e rendimento del capitale investito netto

Settori analizzati (raggruppamento GEA)	CAGR medio 2014-2018 (solo soc. con 6 anni completi)	ROIC medio 2014-2018 (solo soc. con 6 anni completi)	Numero società	Dimensione media (Mln €)	Ricavi totali 2018 (Mln €)
ABBIGLIAMENTO E ARTICOLI SIMILARI	5,0%	10,3%	462	66	30.357
ARREDAMENTO E DESIGN	4,9%	8,0%	174	76	13.275
ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	5,1%	9,9%	371	64	23.878
CHIMICA E FARMACEUTICA	3,8%	11,8%	474	100	47.440
COMMERCIO AL DETTAGLIO *	5,5%	8,0%	669	85	57.170
COMMERCIO ALL'INGROSSO *	5,6%	9,1%	2.351	75	177.075
ELETTRONICA E APPARECCHIATURE VARIE	4,7%	8,9%	354	97	34.410
FOOD & BEVERAGE	3,4%	7,1%	837	79	66.314
MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA	5,3%	11,2%	884	70	62.035
MEZZI DI TRASPORTO	5,8%	6,2%	223	90	20.028
PRODOTTI IN METALLO **	7,9%	7,7%	593	58	34.473
TOTALE	5,1%	9,1%	7.392	77	566.455

\* escluso quello di autoveicoli e motocicli \*\* esclusi macchinari e attrezzature

#### Definizioni

- CAGR (Compounded Average Growth Rate), ossia tasso annuo di crescita composto, rappresenta la crescita percentuale media del fatturato in un lasso di tempo.

- ROIC (Return on invested capital), ossia rendimento sul capitale investito, rappresenta il rendimento generato da un investimento per coloro che hanno fornito capitale. È il risultato di: [ EBIT (earning before interest and taxes) \* (1 - IRES %) ] / CIN (capitale investito netto)

Infatti, come si legge nella figura 1, in media le 7.392 imprese considerate nel campione hanno garantito un rendimento sul capitale investito, al netto delle imposte, nel periodo considerato (2014-18) del 9,1%, con alcuni settori anche sopra l'11% (chimica/farmaceutica, meccanica e abbigliamento). Una bella performance, soprattutto se comparata al rendimento del capitale "a basso rischio"<sup>1</sup>.

Non solo, ma trattandosi di investimento in capitale variabile, le imprese crescono e con esse il capitale investito. Nel periodo 2014/18 il fatturato delle imprese campione è cresciuto in media del 5,1% annuo, ben più dell'inflazione e anche del Pil nominale. Ecco allora che il rendimento complessivo per l'investitore in capitale di rischio è in prima approssimazione dato dalla somma dei rendimenti netti "di periodo" sul capitale investito e del tasso medio annuo di crescita dell'asset, quindi il 14% circa.

Un bel rendimento, anche se al lordo dell'inflazione e pur sempre riferito a un periodo breve, di soli 4 anni, che potrebbe essere stato particolarmente positivo essendo un periodo di ripresa economica dalla scorsa recessione.

Ma se facciamo un altro passo e consideriamo solo le imprese eccellenti, ossia quelle che hanno stabilmente registrato risultati superiori alla media sia in termini Roic (ritorno sul capitale investito), che nella crescita del fatturato (un totale di 1.031 imprese "eccellenti"), avremmo risultati eccezionali per gli investitori: con rendimenti complessivi fino al 40% annuo (figura 2).

Nel campione considerato, ad esempio, le 1.037 aziende (su un totale di 7.392) che eccellono sotto entrambi i profili hanno ottenuto un ROIC medio nei 4 anni considerati del 23%, e un CAGR medio del 17%. Dunque, per queste aziende il rendimento totale netto per l'investitore nei 4 anni ha raggiunto il 40% annuo!

---

<sup>1</sup> Il rendimento del titolo di stato a 10 anni, spesso preso a riferimento per il tasso di interesse a basso rischio, è attualmente attorno all'1,6% lordo.

**FIGURA 2 - Rendimento del capitale investito e tassi di crescita dei «campioni» (Totale aziende: 7.393)**

	# aziende	ROIC medio	CAGR medio <i>(solo soc. con 6 anni completi)</i>
ROIC > media crescita YoY = < media	2.000	22%	4%
crescita YoY > media ROIC = < media	749	6%	16%
<b>Campioni con crescita YoY e ROIC &gt; media</b>	1.037	<b>23%</b>	<b>17%</b>
crescita YoY e/o ROIC = < media	3.606	4%	2%

Performance crescita YoY <i>impaghi aziende su media settore</i>	Performance ROIC <i>impaghi aziende su media settore</i>		
	Inferiore	Altezzata	Superiore
Superiore			Campioni
Altezzata			
Inferiore			

**Definizioni:**

- ROIC (Return on Invested Capital), ossia rendimento sul capitale investito, rappresenta il rendimento generato da un investimento per coloro che hanno fornito capitale. E' il risultato di:  $(EBIT \text{ (learning before interest and taxes)} * (1 - IRES \%)) / CIN$  (capitale investito netto).
- Il ROIC indicato nella tabella sopra è il ROIC medio (pesato) del periodo 2014 - 2018 di tutte le aziende analizzate (quindi, sono stati sommati EBIT e CIN di tutte le aziende analizzate per il periodo oggetto di analisi).
- La Crescita YoY rappresenta la variazione da un anno al successivo di ciascuna azienda per il periodo 2014 - 2018 (quindi, 5 anni di variazioni: 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018). Le società Campioni sono quelle con almeno 4 anni di crescita YoY sopra la media.
- CAGR (Compounded Average Growth Rate), ossia tasso annuo di crescita composto, rappresenta la crescita percentuale media (pesata) del fatturato dal 2014 al 2018 delle aziende analizzate.

In sintesi: l'investimento in capitale di rischio delle imprese medie e medio-grandi italiane è stato mediamente un ottimo investimento, e chi è in grado di selezionare le imprese migliori, ossia i "campioni", può ottenere performance di tutto rilievo, nei casi migliori del tutto eccezionali.

Naturalmente c'è di mezzo il rischio, sia del mercato in generale (come dimostra lo sfortunato 2020 con gli effetti della tragica pandemia Covid-19), sia del settore specifico (sempre con riferimento al Covid, mentre i settori farmaceutico e food non hanno avuto praticamente impatti negativi, altri settori come il turismo o i trasporti aerei hanno avuto un impatto devastante). Ovviamente, una buona parte dell'extra rendimento nel capitale delle imprese è a compensazione del rischio di mercato e di settore, ma è possibile abbassare il rischio specifico associato all'investimento in una singola impresa, attraverso un'appropriata diversificazione del portafoglio.

## **LE IMPRESE SONO UN PATRIMONIO COLLETTIVO DA SOSTENERE**

Importante è inquadrare l'argomento anche dal punto di vista dell'economia nel suo complesso e non solo dal punto di vista del singolo investitore.

Infatti, le imprese non vanno viste solo come “macchine da soldi” a disposizione di pochi privilegiati; esse sono anche un patrimonio collettivo da salvaguardare. Sono il motore dell'economia del Paese. Esse creano valore che viene poi distribuito ai vari soggetti interessati (stakeholder): agli azionisti sotto forma di incremento del valore delle azioni, ai dipendenti dell'azienda sotto forma di maggiore occupazione, maggiori retribuzioni, migliore tenore di vita. I vari soggetti sono quindi spinti a introdurre continue innovazioni organizzative, di prodotto e di processo per raggiungere una crescita della produttività.

Sostenere le imprese eccellenti in questo percorso accelera la creazione di valore e quindi la ricchezza di cui un Paese può disporre e il benessere dei suoi cittadini. La collettività ha pertanto interesse che alle imprese affluisca il capitale necessario al loro sviluppo, non è solo una questione di investitori finanziari.

In altre parole, se crescono il benessere collettivo e la qualità della vita, in gran parte lo dobbiamo al meccanismo della competizione nel libero mercato che fa emergere le imprese eccellenti, i “campioni”, i quali trascinano con sé un indotto di fornitori e servizi di supporto, che garantisce la crescita dell'intero Paese. Naturalmente, il tutto deve avvenire in un contesto regolato, di attenzione alle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale, e con un parallelo sviluppo di beni pubblici quali la salute, l'istruzione e la legalità. Ma il motore del benessere collettivo arriva dal mercato e dallo stimolo al miglioramento continuo della performance che solo i protagonisti dell'impresa eccellente sanno imprimere.

Tra le imprese selezionate abbiamo le eccellenze della nostra classe imprenditoriale, capaci di raggiungere nel medio periodo performance economiche e finanziarie eccezionali. Dall'analisi

dei loro casi emerge un aspetto molto interessante: tante di queste imprese potrebbero crescere molto di più, ampliando la gamma prodotti, entrando in nuovi mercati geografici, arricchendo i servizi offerti, acquisendo e integrando aziende complementari, della propria filiera ad esempio. E perché dovrebbero accelerare il loro sviluppo? Perché loro, meglio di altre, hanno dimostrato di saper creare valore per tutti gli stakeholder, e anche perché se non investissero potrebbero perdere competitività e con il tempo essere marginalizzate dal mercato.

Ma la crescita richiede investimenti e va finanziata. Il sostegno finanziario per questa accelerazione degli investimenti non può venire solo dal sistema bancario, già oggi molto esposto e in condizioni di dover rispettare vincoli di capitale sempre più stringenti sotto la supervisione della Bce. Ne consegue che un supporto finanziario sotto forma di capitale di rischio o di finanziamenti alternativi (es. minibond, convertibili) sono necessari per la crescita del sistema delle medie imprese. Da chi potrà venire questo supporto?

Gli intermediari finanziari più o meno specializzati potrebbero organizzare nuove forme di finanziamento alle imprese, ma quello che ancora manca è un adeguato mercato di investitori che le recepisca. Non può essere solo un mercato di grandi investitori finanziari, come banche e assicurazioni e *family office*. Il capitale di rischio investito direttamente nelle imprese deve essere convogliato anche attingendo a due pilastri fondamentali del nostro sistema: i fondi pensione e il risparmio delle famiglie italiane.

Per quanto riguarda i primi, negli ultimi anni si è registrato un crescente interesse dei fondi pensione italiani verso l'economia reale, proprio per la loro ottica di investimento a lungo termine: Pir, fondi di private equity e fondi infrastrutturali. La previdenza complementare, se adeguatamente sostenuta e sviluppata, oltre a costituire un significativo compendio a quella obbligatoria può rappresentare un canale stabile e crescente di finanziamen-

to all'economia reale. Mentre le famiglie potrebbero attingere all'abbondante risparmio di cui dispongono (la ricchezza finanziaria pro-capite ha raggiunto 72.300 euro, ossia uno dei livelli più elevati in Europa) anche tenendo conto del basso rendimento oggi offerto dai titoli a basso rischio.

A loro volta, le famiglie devono essere educate a investire direttamente o indirettamente (fondi comuni di investimento e fondi pensione) una quota dei loro risparmi in capitale di rischio a rendimento più alto, naturalmente una quota proporzionata alla distribuzione nel tempo dei fabbisogni futuri della famiglia, e fatta salva la liquidità di sicurezza da mantenere per esigenze non prevedibili.

### **COME FARE AFFLUIRE IL RISPARMIO DELLE FAMIGLIE ITALIANE NELL'ECONOMIA REALE**

Le grandi aziende e anche le medio-grandi, già molto performanti, si possono quotare sul mercato borsistico principale, attraendo sia investitori istituzionali che investitori *retail*, e in questo modo possono diventare accessibili agli investimenti delle famiglie, sia direttamente sia più probabilmente attraverso fondi di investimento azionari e misti. Ma le aziende "quotabili" di questo tipo in Italia non sono molte, forse un centinaio, più che altro per limiti dimensionali.

Il mercato borsistico AIM dedicato alle piccole imprese, più snello e meno costoso, è stata un'iniziativa positiva di Borsa Italiana, ma comunque ha dimostrato di non riuscire a raggiungere quella diffusione dell'ordine di centinaia di aziende che la nostra economia meriterebbe. Infatti, molte piccole medie imprese non si sentono ancora pronte a quotarsi su un mercato aperto, non hanno ancora management e processi interni adeguati, hanno bisogno di un periodo di "allenamento". Da qui il ruolo dei fondi di "private equity" che, al di là di qualche forzatura sulla leva finanziaria e su obiettivi troppo di breve periodo, se opportuna-

mente bilanciato ha costituito un utile strumento per il rafforzamento dell'impresa attraverso la crescita e le relative sinergie industriali e commerciali.

E qui vale la pena sottolineare che spesso aprire la porta dell'azionariato a fondi di private equity è anche nell'interesse della famiglia imprenditoriale, in quanto consente alla famiglia stessa di diversificare il rischio spostando almeno una parte del patrimonio su asset più diversificati, anche dalla singola azienda al fondo di investimento che ha investito nella azienda stessa, come è accaduto più volte. Alcuni studi accademici sottolineano che l'eccessiva concentrazione degli asset delle famiglie imprenditoriali in un unico business costituisce un freno alla crescita in quanto porta una maggiore avversione al rischio e quindi limita gli investimenti potenziali.

I fondi di private equity però fino a ieri non erano accessibili alla massa dei risparmiatori, ma solo a investitori istituzionali (e nemmeno a tutti, i fondi pensione ad esempio sono soggetti a limitazioni) o a investitori individuali con un patrimonio molto elevato. Solo recentemente, con una norma europea, sono stati introdotti fondi chiusi accessibili al retail (ELTIF, o fondi chiusi europei di investimento a lungo termine) che, pur essendo illiquidi, promettono rendimenti superiori a quelli delle società quotate, proprio grazie ai benefici derivanti dalla trasformazione dimensionale e organizzativa che le medie imprese, oggetto di investimento, spesso devono ancora attraversare con il supporto di partner finanziari.

Con il recente decreto "Rilancio", l'investimento in questo tipo di fondi avrà anche un forte beneficio fiscale per l'investitore individuale, per cui si apre una strada di grande interesse per attrarre risparmio privato a supporto della trasformazione e della crescita del nostro sistema industriale. Purché tutti i soggetti coinvolti facciano la loro parte: gli intermediari organizzando gli strumenti di investimento ed educando gli investitori *retail* a

investire una parte dei loro asset in strumenti ad alto rischio-rendimento; gli imprenditori rendendosi attraenti per investitori esterni sotto il profilo della governance e dell'ambizione negli obiettivi industriali e finanziari; e infine i risparmiatori, comprendendo che investire una parte del patrimonio in asset illiquidi o anche liquidi, ma con ottica di lungo termine e ad alto reddito, garantisce quella indipendenza finanziaria sempre meno protetta dal welfare pubblico, oramai al limite della sostenibilità.

**UGO LOSER** è Amministratore Delegato e Direttore Generale di Arca Fondi SGR dal marzo 2011. In precedenza ha ricoperto importanti cariche nel mondo della consulenza manageriale tra le quali quella di partner di Bain & Company a partire dal 1999. Ha cominciato la carriera nel mondo dell'investment banking internazionale nel 1990 a Londra, presso Goldman Sachs. È laureato in Discipline Economiche e Sociali all'Università Bocconi di Milano.

## **LA CAPACITÀ DI INNOVARE ALLA BASE DEL SUCCESSO DELL'IMPRESA ITALIANA**

*di Ugo Cedrangolo*

In tempi di cambiamento innovare non è un'opzione. Semplicemente, è il viatico per la sopravvivenza: chi non lo fa, per scelta o incapacità, è destinato ad estinguersi. È, in termini darwiniani, disadatto, marginale.

E che siamo in tempi di cambiamento, non mi pare il caso di metterlo in discussione. Eravamo lì a perderci in dibattiti senza fine e senza costrutto, sulla questione ambientale, sul riscaldamento del pianeta, sulle emissioni di CO<sub>2</sub>, sulle plastiche nei mari, sul modello di sviluppo e non so più che altro. Da anni e senza mai decidere niente. Ed ecco che, all'improvviso, madre natura ci manda un chiaro segnale: una pandemia di quelle epocali. Per le sue possibilità, poco più che uno scappellotto di avvertimento: ma per noi una crisi di proporzioni inaudite.

La recessione che la pandemia sta provocando non è e non sarà una crisi "normale", tipo quelle delle Torri Gemelle o del 2008. Il virus ha bloccato la macchina: quasi completamente. E soprattutto ha alterato in profondità l'essenza stessa del nostro modo di vivere: la mobilità personale. Manco a farlo apposta, poi, la pandemia si sovrappone a un'altra onda di cambiamento, un vero e proprio nuovo ciclo di Kondratiev, generato dalle tecnologie e dal loro sviluppo convulso.

E quindi non ci sono santi, tocca cambiare, innovare e anche bene e in fretta. Del resto Recalcati, in questi giorni, ha ricordato che, appena finito il Diluvio Universale, Noè, uscendo dall'Arca, come prima azione, pianta una vigna: cioè una roba che, se va bene, darà frutti dopo qualche anno! Non male come segnale simbolico.

Ma da questo punto di vista, come siamo messi come sistema delle imprese italiane e come Paese in generale? Siamo bravi a innovare, a sviluppare nuovi prodotti e nuovi modelli di business, o siamo scarsi e, come dicono in tanti, in declino?

### **INNOVAZIONE, CONTESTO, TALENTO**

Antonio Stradivari è un italiano conosciuto in tutto il mondo, da oltre tre secoli. E, a ben pensarci, la cosa è in sé alquanto strana. In fondo parliamo di un liutaio, di un artigiano che realizza violini, violoncelli e chitarre; e che nella sua lunga vita ne avrà fatti un centinaio, una piccola parte dei quali arrivati fino ai nostri giorni. Il fatto è che costruire un violino è un lavoro di estrema complessità. Le essenze di cui è fatto devono essere di legni armonici, stagionati a lungo, tagliati e rifiniti con estrema cura. La forma della tavola armonica e della cassa devono essere rigorosamente rispettate, lavorando al decimo di millimetro le superfici che sono curve, bombate. E poi le colle, le vernici, le finiture.

Naturalmente tutto questo ha una conseguenza diretta: fare un violino eccezionale richiede un vero talento, una capacità straordinaria. Esattamente quella del nostro cremonese. Ma a questo punto, per quello che ci interessa, è bene chiedersi: ma Stradivari è un fungo spuntato per caso in quel di Cremona? Un genio che poteva nascere e realizzare se stesso e le sue opere a Cuneo o a Barletta?

La domanda, evidentemente, è retorica. La liuteria si sviluppa a Cremona nella metà del '500 con Andrea Amati, capostipite di una dinastia e di una bottega che segna lo sviluppo di questa arte per più di due secoli. Stradivari, come del resto Guarneri, altra dinastia celebre, vanno a bottega per anni dagli Amati prima di aprire, da adulti, una loro bottega. Avendo imparato che il legno armonico migliore per il violino è l'abete rosso. E che in Val di Fassa c'è un bosco secolare, famoso per i suoi abeti armonici che da sempre fornisce le essenze per i liutai. E che gli attrezzi di lavoro, le sgorbie, l'estrattore, i seghetti, le piccole pialle curve che

servono a rifinire le superfici bombate, devono essere all'altezza, perché fanno, da soli, metà del risultato di un lavoro.

Dunque Stradivari è figlio di un contesto: un tipico imprenditore italiano che coglie dall'ambiente in cui è inserito tutti i fattori distintivi, conoscenza, attrezzi e mezzi di produzione, materie prime esclusive, e li ottimizza in maniera mirabile. E poi ci mette del suo. Stradivari coglie l'esigenza dell'epoca che cambia e che vede la musica non più eseguita solo nelle case dei nobili e dei ricchi, ma sempre più in sale di grandi dimensioni e poi in teatri. Gli strumenti devono avere voce: più voce! E occorre cambiare le forme, che per due secoli sono rimaste quelle definite dagli Amati, e trovarne di nuove che consentano timbri molto più robusti. Innovare, sviluppare il prodotto. Ecco il cambiamento, ed ecco il talento di un figlio di un sistema, oggi diremmo un distretto, che innova e meritatamente concentra su di sé una fama universale.

Di fatto, un tipico imprenditore italiano che "emerge" da un giacimento di competenze, di esperienze, di materie prime e mezzi tecnici di eccellenza e innova il prodotto, rispondendo così alle nuove esigenze del mercato.

### **DALL'ARTIGIANATO ALL'INDUSTRIA**

Qualcuno potrebbe osservare che Stradivari, in fondo, era un artigiano e gestiva un'attività familiare, di piccole dimensioni. Di quelle che si incontrano a migliaia nel nostro Paese. Non sarà che siamo condannati ad essere famosi solo per i nostri chef?

Non mi pare. Se ci portiamo ai nostri giorni, gli esempi di aziende industriali e di storie imprenditoriali che hanno seguito un percorso concettualmente identico a quello appena descritto sono molto numerosi. Pensiamo al caso Rana: un successo internazionale basato, in origine, su un sapere artigianale, sull'eccellenza delle materie prime, sulle tradizioni di un territorio. Ma che è capace di coniugarsi con processi industriali innovativi, realizzati ad hoc da impiantisti di livello, sulla base delle intuizioni dell'im-

prenditore, per rispondere alle nuove esigenze della distribuzione su larga scala di un prodotto per sua natura deperibile.

O pensiamo al caso Luxottica, con un imprenditore con un passato da operaio, di cui è giustamente fiero, capace di assorbire e migliorare tutti i saperi tecnici e produttivi di un “giacimento” dell’occhialeria di cui l’Italia è leader mondiale, fino alla svolta decisiva, la discesa a valle, cioè l’integrazione nella distribuzione e più recentemente, a monte, nelle lenti graduate.

Tanti esempi, simili a questi, caratterizzano il nostro sistema industriale, sia chiaro, nei suoi punti di eccellenza, ma anche nelle sue fragilità.

### **GIACIMENTI DI SAPERI**

Di fatto questo ci porta a spostare, per così dire, il tema: se le eccellenze delle imprese italiane sono, in tanti casi, legate a questi “giacimenti” di sapere che talvolta chiamiamo distretti, come siamo messi dal punto di vista delle prospettive? E la pandemia che effetti avrà? Prima di azzardare una risposta a questi quesiti dobbiamo esaminare un po’ più da vicino questi “giacimenti”. Cosa sono e, soprattutto, come nascono?

Il 2° Principio della Termodinamica, lo abbiamo studiato da ragazzi, stabilisce che il calore, spontaneamente, fluisce da un corpo a temperatura più alta ad uno a temperatura più bassa. Che il contrario non può mai avvenire e che in questa operazione una parte dell’energia viene dissipata nell’ambiente.

È importante sottolineare che questo principio si è “salvato” dall’attacco concentrico della Fisica Quantistica e della Gravitazione Universale che, agli inizi del secolo scorso, hanno letteralmente ribaltato tutta la fisica Newtoniana. Ma il 2° Principio no: era e resta un pilastro inamovibile. Se immaginiamo di utilizzarlo nei nostri ragionamenti, di estenderlo – arbitrariamente, s’intende – ai temi di nostro interesse, magari ci può offrire degli spunti.

Un giacimento di saperi, un distretto industriale, non sono altro che un corpo caldo, a temperatura abbastanza elevata da cedere calore (cioè sapere) all'ambiente circostante e quindi a favorirne il riscaldamento; in termini fisici: eccitarne le molecole.

Naturalmente le grandi scoperte scientifiche generano corpi caldi, caldissimi, che riverberano effetti per centinaia di anni: pensiamo all'elettricità o alla macchina a vapore. Ma anche cambiamenti e fenomeni culturali e sociali, senza essere in sé innovazioni paragonabili a quelle scientifiche, possono generare la nascita di corpi caldi. Nel nostro Paese la Chiesa e, per imitazione, le famiglie e le dinastie dominanti hanno usato il mecenatismo artistico e culturale come strumento di celebrazione e conservazione nel tempo del proprio ruolo sociale e politico. E questo ha generato innumerevoli giacimenti di sapere.

Se a Brunelleschi non fosse stata affidata la costruzione di S. Maria del Fiore, non sarebbe nata una cupola a pianta ottagonale di oltre 37.000 tonnellate, in muratura, edificata senza l'ausilio di ponteggi. Un unicum architettonico, la più grande cupola in muratura della storia, ancora oggi, almeno in parte un mistero tecnico, oggetto di discussioni scientifiche. Naturalmente tutte le abilità, gli strumenti, i materiali, le macchine di cantiere, in una parola i saperi legati a quella leggendaria impresa tecnica si sono diffusi nell'ambiente e hanno determinato la nascita di nuove attività, di nuove iniziative, di nuova imprenditoria, magari artigianale, minuta, ma sufficiente a garantire la conservazione nel tempo delle conoscenze ricevute. In Italia di situazioni paragonabili ce ne sono state tante, e per secoli, e questo contribuisce a spiegare molto della natura del nostro tessuto imprenditoriale e industriale. Fin qui le buone notizie.

### **LA TEMPESTA PERFETTA**

Le cattive arrivano con il fenomeno che tutti chiamiamo globalizzazione: cioè l'irruzione nell'economia di mercato e dei con-

sumi e nelle pratiche industriali post-fordiste di circa una metà della popolazione mondiale, esclusa fino alla fine degli anni '80 da queste pratiche per motivi politici e ideologici. L'effetto di questa irruzione ha provocato un terremoto economico e sociale planetario soprattutto perché, *deliberatamente*, il problema non è stato in alcun modo e a nessun livello governato. Chi poteva e sapeva ha scelto di lasciar correre i cavalli, della finanza, della speculazione, del "greed", l'avidità senza freni, così cara ai teorici del capitalismo finanziario. E i risultati si sono visti, eccome!

Il trasferimento verso l'Asia del baricentro della domanda mondiale di interi settori di beni di consumo e durevoli è andato in parallelo all'applicazione spinta di modelli produttivi di massa da parte dei nuovi produttori asiatici, spesso utilizzando mezzi e tecnologie dei Paesi avanzati. In pratica la gran parte della domanda e dell'offerta dei mercati di consumo, di beni durevoli, di beni industriali e tecnologici, si sono spostate ad est, nel giro di 10-15 anni con degli effetti che hanno, letteralmente, devastato gli equilibri dei mercati occidentali e il ruolo dei principali Paesi a vocazione manifatturiera in Europa e in America.

Limitandoci alla sola Italia in una decina d'anni, dalla crisi del 2008, abbiamo perso circa il 25% della base industriale del Paese e, naturalmente, della relativa occupazione. Molti settori e molti distretti hanno sofferto particolarmente e si sono praticamente spenti: i nostri "corpi caldi" si sono indeboliti.

Ma quella della globalizzazione selvaggia non è stata l'unica cattiva notizia degli ultimi anni.

Nel caso non ve ne foste accorti, la Terza Guerra Mondiale è in pieno svolgimento. Vede di fronte l'impero dominante del pianeta, dalla fine della 2° Guerra Mondiale, gli Stati Uniti, e il risveglio dell'impero più antico della Storia, quello cinese.

Per fortuna, almeno al momento, non si combatte con l'uso esplicito di aerei e carri armati, ma tutti i mezzi, nessuno escluso, sono in campo. Tra questi le tecnologie (Big Data, 5G, AI,

ma anche... vaccini!) giocano un ruolo chiave e determineranno, probabilmente, le sorti del conflitto. Questo ha innescato una poderosa accelerazione dello sviluppo tecnologico, alimentato da investimenti colossali dei due contendenti, che ha creato ulteriore spinta, a tenaglia con la globalizzazione, sui nostri sistemi industriali e produttivi, ma anche sui sistemi Paese in generale, chiamati a gestire cambiamenti radicali e in tempi stringenti. Del resto la Patria del capitalismo, della santificazione del privato e della demonizzazione del pubblico, ha una lunga tradizione di sollecitazione di innovazione attraverso fiumi di denaro pubblici. Pensiamo alla Nasa, alla corsa alla Luna o al budget e alle commesse del Pentagono.

In questo scenario la pandemia mi è sembrata un paradigma. Naturalmente è sale sulle nostre ferite e in questi mesi sta facendo aggravare un processo di contrazione della nostra base industriale e produttiva in atto, come detto, da tempo.

E tuttavia...

### **DALLE CRISI ALLE OPPORTUNITÀ**

Tuttavia le grandi crisi provocano necessariamente cambiamento e, di conseguenza, opportunità per chi ha capacità di guidarlo il cambiamento, non di subirlo passivamente. Un primo fattore di novità, di discontinuità sostanziale, portato dalla pandemia, si è materializzato con la svolta dell'Unione Europea. Al di là di tutti i balletti, i rituali diplomatici, e al di là della riffa un po' indecente ad accaparrarsi risorse, il vero cambiamento epocale è stata la definizione, da parte della Commissione Von der Leyen, di un vero e proprio Programma di Sviluppo pluriennale che indica in modo inequivocabile settori e priorità ai quali dovranno essere indirizzate le grandi risorse del Recovery Plan.

Finalmente l'Unione si manifesta con la sua finalità più cruciale, più nobile: indica a tutti noi la strada del futuro, il percorso del cambiamento, sociale ed economico. Si riporta al centro del

conflitto di cui parlavo con la forza dei suoi 500 milioni di cittadini e con il peso della sua cultura e della sua civiltà millenarie.

Una manna per gli imprenditori veri che, per tanti anni, hanno sofferto enormemente della mancanza di chiare indicazioni nazionali e comunitarie di politica economica e industriale sostituite da interventi a pioggia, molto popolari, e da un continuo fare e disfare di iniziative estemporanee. Pensate alla politica energetica (nucleare si/no, carbone si/no, biomasse si/no...), pensate alla mobilità, individuale (elettrico si/no, diesel si/no) e collettiva. E pensate ai temi ambientali (plastica si/no).

Ma anche una manna per la politica seria che ha la chance non solo e non tanto di ricevere le risorse da investire, ma di poter generare nuovi “corpi caldi”, coerenti con le linee di sviluppo comunitarie, e a beneficio della nostra base industriale e produttiva. Ad esempio con investimenti di avanguardia nella Sanità, nell'Università e nella Ricerca, nelle tecnologie a basso impatto applicate a settori tradizionalmente inquinanti (acciaio...?), nelle energie alternative applicate all'autonomia energetica del residenziale, in una nuova mobilità urbana collettiva. Tutti temi e progetti in linea con il macro programma della Comunità, e quindi finanziabili, ma soprattutto in grado di intercettare la domanda di altri Paesi e mercati che, inevitabilmente, investiranno su comparti, applicazioni e beni dello stesso tipo. Nuove opportunità per i nostri imprenditori, il nostro export, per la crescita del nostro Paese.

## **PIANTARE NUOVE VIGNE**

Forse i nuovi corpi caldi di questo millennio non possono essere più locali, legati a un piccolo territorio. Devono necessariamente essere più ampi, più intensi, più condivisi a livello europeo. Forse non ci sono più i mecenati su cui contare per alimentare il lievito del cambiamento: ma c'è Ursula! E bisogna saper cogliere i segnali che l'Unione manda; bisogna

individuarli per tempo, correttamente e soprattutto interpretarli con il talento dei nostri imprenditori, con la sapienza e la cultura della nostra gente. Ce la possiamo fare.

Bisogna solo uscire da questo diluvio e piantare nuove vigne.

**UGO CEDRANGOLO** è laureato in Ingegneria Meccanica e Master in Business Administration, è Senior partner di Gea di cui è stato AD per 12 anni. Lavora per gruppi imprenditoriali e grandi aziende sui temi della strategia e organizzazione, dell'innovazione e del management della tecnologia e delle attività industriali. È stato presidente dell'ASSCO e membro di giunta della Federazione Terziario Avanzato. È attualmente membro del CdA di diverse aziende ed è stato, per oltre 10 anni, Presidente di Cinecittà Entertainment. Ha condotto attività di docenza presso il Politecnico di Milano, la SDA, il MIP, l'ISTUD e lo STOA; è autore di articoli, casi e dei libri *Management, frattali e pensées - Strategie nella prassi* (Il Sole 24 Ore), *Management made in Italy* (Il Sole 24 Ore) e *Cuore di Napoli* (Melampo).



## **IMPRENDITORI E MANAGER: LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO DIFFICILE MA NECESSARIO**

*di Massimo Milletti*

Silicon Valley 1957, otto brillanti ingegneri, etichettati poi come “*traitorous eight*”, lasciano la Shockley Semiconductor per fondare la Fairchild Semiconductor. Il più noto, Gordon Moore (in seguito co-fondatore di Intel nel 1968) ricorda un momento importante di quel passaggio: “*The first thing we had to do was find someone to run our company. We had to hire ourselves a boss*”.

Fairchild arriva a trentamila dipendenti alla fine degli anni Sessanta. Sfida imprenditoriale di grande successo, basata su un’iniziale separazione dei ruoli fra imprenditori e gestori: imprescindibile, ma spesso inarrivabile presupposto.

Da decenni, in casa nostra, gli imprenditori e i manager si sfiorano, si studiano, si sposano, si amano, si odiano, si separano. Incomprensioni, timori, ruoli calpestati, fiducie sfilate. Innumerevoli opportunità di sviluppo perse. Spreco ingiustificato e intollerabile. Soprattutto quando le speranze di ripresa del Paese sono in gran parte affidate alle capacità di sviluppo internazionale delle aziende imprenditoriali di medie/grandi dimensioni.

Mai, come in questo periodo, vi è forte convergenza di interessi tra le aziende, che hanno bisogno di rinforzarsi per affrontare le sfide dei mercati globali, e i manager. In un contesto di risorse finanziarie limitate, con rimpallate responsabilità tra banche e imprenditori, è un vero peccato non fruire delle risorse manageriali che oggi sono ampiamente più disponibili di prima.

Tramontati i tempi nei quali bastava un uomo forte e bravo a capo dell’azienda, oggi ci vuole una squadra manageriale solida, coesa, competente. Più facile da assemblare, se a dirigere l’azienda non è direttamente la proprietà.

Si sa che i casi di insuccesso di inserimenti di numero uno in realtà imprenditoriali sono numerosi, ma è altrettanto noto che quando funzionano, i risultati sono veramente eccellenti.

Stante il fatto che le principali criticità sono spesso di natura comportamentale, cerchiamo di analizzare le più frequenti, facendo prima una debita premessa.

Parlando di manager, si identifica una categoria professionale che ha chiari codici, prevedibili modalità di comportamento, simili formazioni scolastiche, precisi dress code e omogenei obiettivi.

La definizione di imprenditore, invece, raggruppa categorie piuttosto eterogenee: fondatori, seconde/terze/quarte generazioni, azionisti puri, padroni veri, proprietari a vocazione imprenditoriale, ecc. È ovvio quindi che, parlando genericamente di imprenditori, ci si esponga a possibili critiche (William Blake: "Generalizzare vuol dire essere idioti").

## **IL FIDANZAMENTO**

Sgocciolatesi le maree del private equity, cavalcate per più di un decennio da manager alla ricerca dell'onda sempre più alta, molti surfisti si trovano ora spiaggiati e scrutano l'orizzonte alla ricerca di nuove avventure. Nel frattempo, imperterriti, i gruppi multinazionali proseguono nelle riorganizzazioni e nelle sequenziali epurazioni manageriali, rinforzando i pilastri della verticalizzazione e trascurando le travi di supporto orizzontali. Poche le opportunità dai grandi gruppi statali o ex, caratterizzati da anni dal prolungamento di una tranquillizzante stabilità manageriale. Dunque, praterie piene di cavalli di pura razza manageriale, facili prede per imprenditori dalla vista lunga.

Il cavallo va preso e domato con la seduzione. E, in questo, gli imprenditori sono maestri. Assistere a un colloquio tra un manager e un imprenditore è quasi sempre un vero spettacolo. Il primo, sulla scena, occupa uno spazio contenuto: segnalato, referenziato, selezionato, radiografato da un dettagliato CV, appena scorso da

chi non ne ha mai scritto uno in vita sua. Buone aziende, percorso consistente, risultati sempre raggiunti, apertura internazionale, dinamico, flessibile, solida leadership. Poco da aggiungere, solo qualche rapida pennellata di colore. Poi parla l'imprenditore. E si parte dalla storia. Trapassato, passato remoto, passato prossimo: dipende da quando è stata fondata l'azienda. Storie avvincenti: la cioccolateria del nonno, l'officina meccanica montata dal padre, il tavolo da disegno e il primo prototipo costruito in garage. E ancora: la fabbrica che produce per l'esercito anche sotto i bombardamenti, le ricette di erbe carpite ai frati e tramandate da generazioni, la corsetteria della madre poi industrializzata. Studi serali, vacanze mai fatte, esperienze in fabbrica. E quindi il coraggio, il salto, la vocazione, l'impulso, le banche che credono e che aiutano. Durezza, tenacia e tanto romanticismo in questa fiaba industriale che affascina l'interlocutore, come un bambino. Poi si arriva al presente, che viene generalmente, e spesso volutamente sorvolato, per passare al futuro, ai sogni, all'espansione, ai mercati da conquistare, alle sfide da affrontare insieme. Tutti sull'ottovolante. Estasiato, conquistato, il manager esce dall'incontro commentando: "Che personaggio straordinario! Ma cosa avrà capito di me, che ha quasi sempre parlato lui?". Non ha bisogno di fare troppe domande: l'imprenditore sceglie in base al proprio istinto felino, al quale attribuisce da sempre una tripla A.

Così ci si fidanza. Seguono altri incontri in cui entrambi fanno del loro meglio per consolidare le reciproche certezze e per non dissipare i legittimi dubbi. Domina il desiderio di piacersi.

## **IL MATRIMONIO**

Come in tutte le unioni che si rispettino, anche in questo caso ci vuole un contratto. Risulta semplice per le clausole di assunzione, complesso per quelle di separazione. Ci si unisce, ma ci si vuole preparare da subito alla separazione, quasi fosse da entrambi già data per scontata.

Il contratto dei dirigenti, molto chiaro in un contesto manageriale, va reinterpretato in ambito imprenditoriale. Raggiunto il sofferto accordo, inizia la convivenza, preceduta dall'immancabile luna di miele. E già qui si rischia di commettere i primi errori. O perché l'imprenditore sovraesponde il nuovo manager portandolo in giro per le filiali, i clienti e i fornitori e declamandone le qualità, o perché al contrario lo getta nell'arena dei vecchi senatori per vedere come se la cava, o perché sin dall'inizio gli dà un ruolo più ridotto di quello prospettato. Passi falsi anche da parte del manager: interviste autocelebrative, dichiarazioni che lasciano intendere un passo indietro dell'imprenditore, premature assunzioni di ex colleghi fedeli.

Aggiustato il tiro, comincia la convivenza con le sue complessità, spesso legate a incomprensioni, a onde di pensiero di lunghezza diversa, a difficoltà di dialogo. Per evitare equivoci, è opportuno che il manager abbia da subito ben chiaro il concetto che la sua missione è principalmente quella di rendere felice il proprio azionista. Nel senso di saper interpretare i suoi sogni, anche se inespressi, di rispettare le aree che egli vuole tenere per sé e i suoi forti valori, di facilitarlo nella creazione di un clima di fiducia, entrando nelle sue chiavi di lettura. E capire, per esempio, che ci sono alcuni fornitori di lunga data a cui è sconveniente togliere condizioni privilegiate, che alcuni manager storici non vanno da subito rimossi, che le politiche del personale devono tenere conto della sensibilità sociale dell'azionista e così via.

Non basta essere il miglior manager e fare di tutto per il bene dell'azienda: bisogna verificare costantemente il grado di soddisfazione del proprio azionista, tenendolo regolarmente informato delle azioni che si vanno ad intraprendere.

Nel contempo è opportuno che l'imprenditore comprenda che deve delegare e non bypassare il capo azienda appena insediato. Che un manager non accetti di perdere la faccia di fronte a terzi. Che egli va premiato per i risultati che raggiunge, senza

soffocate recriminazioni. L'imprenditore deve sforzarsi di dare fiducia a chi gestisce l'azienda, senza necessariamente sentirlo come una sua proprietà.

Nello stesso tempo è opportuno che il manager si allontani progressivamente dal mito della carriera, che si immerga nello spirito imprenditoriale e capisca che la sua crescita è strettamente legata allo sviluppo del valore dell'azienda. Questo è un obiettivo sul quale la convergenza è piuttosto naturale. Più complesso è l'allineamento su modalità e tempistiche, in quanto per l'imprenditore è fondamentale il principio di garantire la perennità della propria azienda, con obiettivi e prospettive che definire di lungo termine sarebbe riduttivo. Complesso ma fattibile, se il manager sa salire sulla collina dalla quale l'imprenditore guarda l'orizzonte senza fine, e respira la sua stessa aria.

## **LA SEPARAZIONE**

Quasi sempre inevitabile, quasi mai preannunciata, spesso mal preparata. La casistica delle motivazioni è quasi illimitata. Per quanto riguarda l'imprenditore, spesso prevalgono timori di diverse sfumature. Timore che l'ingresso di un fondo nel capitale per finanziare un'importante acquisizione, possa mettere a rischio il controllo dell'azienda. Timore che il ricambio portato avanti dal manager con uomini "suoi", gli faccia progressivamente perdere contatto con l'azienda. Timore che l'accresciuta notorietà del capo azienda adombri la sua immagine. Timore che le scelte strategiche siano focalizzate più sui risultati di corto termine.

E così, mixando razionale e irrazionale, scatta la decisione, irrevocabile, di un'ineludibile separazione, che sovente lascia tutti sorpresi. Comunque: decisione presa, sentenza inappellabile.

I motivi per cui un manager lascia un imprenditore sono più sfaccettati. Il più scontato: l'offerta per una posizione più importante, che gli ha fatto scattare la sua repressa voglia di carriera. Il più naturale: l'entrata in azienda di figli/nipoti con ruoli cre-

scenti, il che gli ha ricordato che l'azienda sarà imprenditoriale, ma prima ancora è familiare. Il più frequente: non aver potuto operare con tutte le deleghe previste per la posizione di AD, il che gli ha insegnato che certe cose è meglio chiarirle prima.

Amarezza e delusione. Entrambi ci avevano sinceramente creduto. Resistere alla tentazione di autoassolversi, per poter imparare dagli errori. Remixare il cocktail con il buon senso: più razionalità e meno impulsività per l'imprenditore, più passione e meno razionalità per il manager. E trovare il coraggio per ripartire e riprovarci. L'imprenditore lungimirante sa che deve garantire la migliore gestione alla sua azienda, se vuole assicurarne la perennità generazionale.

E così pure il manager è ben consapevole che molti gruppi familiari controllano marchi affascinanti, che sono innovativi, che sanno affrontare sfide con spavalderia, esplorando nuovi mercati. E che, se i proprietari fanno veramente gli azionisti, il ruolo del capo azienda è completo. Dunque molto attrattivo.

Imprenditori e manager: parliamo comunque di due mondi molto diversi. Uno possiede l'azienda, l'altro la gestisce; uno pensa alla successione, l'altro alla carriera; uno se sbaglia, paga di tasca propria, l'altro, se sbaglia, cambia tavolo di gioco.

Eppure esistono casi di comprovata compatibilità e di grande successo, ispirandosi ai quali è possibile trovare una ricetta vincente.

## **UNA PROPOSTA**

Il presupposto di base è che l'imprenditore, indipendentemente che sia fondatore o successiva generazione, si concentri totalmente nell'esercitare il ruolo che non può delegare: quello di azionista, appunto. Che può avere varie sfaccettature: finanziario, industriale, imprenditoriale. Egli è l'anima dell'azienda, ne trasmette la cultura, ne cura lo stile e ne difende i valori. La sua è una missione importante, impegnativa: capire i mercati, cono-

scere i clienti, studiare i concorrenti, valutare gli investimenti, garantire la sostenibilità finanziaria, formare il CdA e, non da ultimo, scegliere l'Amministratore Delegato. Che non deve necessariamente venire dal settore. Ma che deve avere lo spirito del vincente: visione strategica, capacità decisionali e gestionali, equilibrio nel giudicare le persone, abilità nello scegliere e attirare manager di alta qualità. E soprattutto, naturale predisposizione a lavorare in team. Da evitare i solisti autocentrati, anche se bravissimi. Pur avendolo dotato di ampia delega, l'azionista deve "accompagnare" il capo azienda nella costituzione della sua prima linea, che deve avere quattro/cinque key manager la cui scelta sia stata condivisa per creare, sin dall'inizio, un forte commitment tra i manager e l'azienda.

Una volta rodatosi il meccanismo e instauratasi una reciproca fiducia, è opportuno far entrare nel capitale dell'azienda, con quote diverse, sia l'AD che i key manager, prevedendo modalità incentivanti che premino la creazione di valore di medio/lungo termine. Un'elevata qualità della prima linea e un forte legame con l'azienda rendono l'azionista più tranquillo, in quanto meno dipendente dall'AD. E quest'ultimo più libero, in quanto la squadra può reggere in caso di separazione e in attesa di un sostituto.

Completa lo schema, la costituzione di un C.d.A. asciutto, con membri esterni alla famiglia (esistono già i pranzi domenicali come consigli di famiglia) che aiuti l'azionista nel controllo e nello stimolo dell'AD e che supporti quest'ultimo nelle decisioni più importanti.

Concludendo, l'imprenditore lungimirante sa quando è giunto il momento di affidare la guida dell'azienda a un manager esterno. Ma lo deve fare solo se intimamente convinto: non basta che glielo abbia consigliato la banca, suggerito il consulente strategico, o perché l'ha visto fare dall'imprenditore amico. È una decisione di grande amore verso l'azienda, in quanto può significare rivedere il proprio ruolo e, in taluni casi, riconoscere i propri

limiti. Encomiabile, quando la lucida valutazione non grazia neanche i figli. Questa intima e profonda convinzione lo spinge a lanciarsi, a provare e, se non funziona la prima volta, a perseverare sapendo che ha preso una decisione irrevocabile e che prima o poi troverà il manager giusto per sé e per l'azienda.

Così è anche per il manager che lascia il suo universo multinazionale di cui conosce perfettamente i meccanismi planetari e che si avvicina alla realtà imprenditoriale. Lo deve fare con flessibilità e apertura mentale, ricordando che gli imprenditori non sono tutti uguali. E che quindi, quando gli si presenta l'opportunità, è necessario che cerchi di capire a fondo la cultura, le modalità di comunicazione, l'approccio mentale, lo stile relazionale e i valori del proprio interlocutore, per comprendere bene se c'è compatibilità. Per poi lanciarsi, con passione.

**MASSIMO MILLETTI** ha una laurea in Ingegneria Edile e un MBA Insead ('79). Inizia la propria carriera in CMC (Cooperativa Muratori Cementisti), passa quindi in Ciba-Geigy (ora Novartis) con la responsabilità della pianificazione strategica del Gruppo in Italia. Successivamente entra in Saint-Gobain come Direttore Commerciale, per diventare poi Direttore Generale della Divisione Vetro Piano in Italia. Nel '92 passa in Eric Salmon & Partners, come Managing Director della filiale italiana. Dal 2007 al 2016 è stato Presidente del Gruppo a livello internazionale. Attualmente ricopre il ruolo di Presidente della filiale italiana.

## CREAZIONE DI VALORE E VANTAGGIO COMPETITIVO NELLA MECCANICA ITALIANA

*di Luigi Serio*

Nell'attuale contesto economico, il processo di internazionalizzazione delle imprese rappresenta uno dei fenomeni analizzati con maggiore frequenza nel campo degli studi economici, organizzativi e manageriali. Le pressioni di un mercato globale dai confini sempre più sfumati pongono il tema della competitività internazionale all'ordine del giorno dell'agenda strategica dell'impresa e una parte significativa del business si sviluppa oggi in una dimensione internazionale.

Il processo di internazionalizzazione è molto più della ricerca di un singolo mercato. Esso riguarda gli assetti organizzativi, le dimensioni di governance, le relazioni con le altre imprese nelle diverse filiere; in qualche modo diventa paradigmatico di un nuovo modo di essere dell'impresa. In questa ottica ricostruire i principali driver di crescita delle imprese italiane all'estero significa ridefinire i fattori di vantaggio competitivo e l'evoluzione di alcune "certezze" sul *Made in*, retoricamente ancora presenti nelle narrazioni delle storie di impresa, ma in forte evoluzione per forme e impatto sui processi di creazione di valore.

Da questo punto di vista la meccanica, in particolare la meccanica strumentale, è una trasposizione "classica" di quanto sta accadendo nella riflessione sul *Made in*. "Con 5.100 imprese, poco meno di 200.000 addetti e un fatturato che, nel 2019, è stato pari a 48,3 miliardi di euro (-3,6% rispetto al 2018), l'industria italiana di settore esporta il 67% della produzione oltreconfine. Il *Made in Italy* di comparto è apprezzato dagli utilizzatori di tutto il mondo per gli elevatissimi standard tecnologici e la for-

te personalizzazione dell'offerta. In virtù di questi numeri e dei contenuti dell'offerta, l'Italia gioca un ruolo di primo piano nello scenario dei 28 Paesi dell'Unione Europea. L'Italia è quarta per contributo al PIL europeo (con una quota dell'11,2%) e terza per il fatturato dell'industria (col 12,2%)<sup>1</sup>. La Figura 1 presenta i principali indicatori che caratterizzano il settore e la sua esposizione nei mercati internazionali.

**Figura 1 - La meccanica italiana nei mercati internazionali**  
(valori in migliaia di euro)

	2017	2018	2019	18/17	19/18
Fatturato	47.152	50.049	48.262	6,1%	-3,6%
Export	32.008	33.483	32.323	4,6%	-3,5%
Consegne interne	15.144	16.566	15.939	9,4%	-3,8%
Import	9.250	10.148	9.624	9,7%	-5,2%
Consumo	24.394	26.714	25.563	9,5%	-4,3%
Saldo commerciale	22.758	23.335	22.699	2,5%	-2,7%
Addetti	195.250	198.500	198.750	1,7%	0,1%

Fonte: Gruppo Statistiche Federmacchine, giugno 2020

Esiste una forte convergenza, in letteratura e nelle pratiche, sulle caratteristiche del modello vincente del *Made in Italy* nel mondo; baricentro molto forte in Italia, ascolto e risposta al cliente su specifiche richieste, integrazione, soprattutto nella meccanica, con i clienti principali e una forte dipendenza da pochi grandi clienti, prevalentemente tedeschi. Il driver, il fattore di vantaggio competitivo, resta il prodotto: sintesi felice fra bisogni, tecnologia e “gusto” italiano.

<sup>1</sup> Dati e considerazioni riguardano i settori appartenenti a Federmacchine, che raggruppa 12 associazioni di categoria (tecnologie per ceramiche e laterizi, macchine per il legno, industria grafica, tessile, fonderia, materie plastiche e gomma, industria calzaturiera e pelletteria, lavorazione pietre naturali, macchine trasmissione potenza, lavorazione del vetro, packaging, macchine utensili).

- La formula “vincente”, di quello che possiamo chiamare il modello di business del *Made in*, è basata su alcuni concetti chiave:
- il bisogno è universale, potremmo dire globale, con un livello di personalizzazione/ascolto significativo, seppur all'interno di caratteri comuni e trasferibili. Il *Made in* è per sua natura un prodotto globale, basato sul fatto che il prodotto interessa tutto il mercato; la competenza distintiva che genera vantaggio competitivo per le aziende italiane è la capacità di risposta personalizzata su “lotti minimi”, in altre parole la conferma di una risposta artigianale alla richiesta del mercato;
  - l'approccio ai mercati si basa sulla valorizzazione dei trattati di libero scambio e sulla scelta dei mercati in base alla crescita della domanda e al loro potenziale di sviluppo, attraverso iniziative leggere, di regola una rete di distribuzione locale e accordi commerciali di lunga durata. Ogni settore coinvolto ha presenza diffusa in molti Paesi, in maniera non continuativa e stabile, ma molto variegata.
  - la relazione con il mercato, per la meccanica tipicamente “business to business”, è generalmente mediata dall'impresa guida che detiene il contatto con il mercato e attraverso il quale è prevalentemente mediata la relazione. Tutte le attività a monte e a valle della catena del valore sono – e sono ritenute – ancillari al processo di vendita;
  - la presenza sui mercati è molto forte, ma distribuita fra diversi Paesi e gestita prevalentemente dall'Italia. La logica del *Made in* prevede in genere tassi di crescita costanti, ricostruiti sulla capacità produttiva, finanziaria e in generale cognitiva dell'impresa. La logica imprenditoriale è quella di presidiare mercati in relazione a questa situazione di vincoli e risorse e compensare eventuali cali di mercati con la crescita di altri. Il risultato finale è sempre lo stesso, cambiano solo i luoghi dove si producono gli addendi.

In questo quadro il modello di business si è sviluppato grazie:

- a un mercato progressivamente unico, con regole certe e condivise, in cui beni e persone possano circolare liberamente. Il *Made in* è il nodo centrale di riferimento di un “broadcast” che ha poi reti periferiche nei territori, leggeri e facilmente spostabili. Le forme di presenza sono a basso investimento e a basso rischio, con rendimenti proporzionati all’investimento effettuato;
- a relazioni forti e consolidate sulla catena del valore, in cui lo scambio e il valore sono gestiti dall’impresa guida, che li distribuisce in base a una logica lineare e sommativa;
- al prodotto come natura della transazione, sia intermedio che finale. Nonostante siano forti gli aspetti intangibili che generano valore sul prodotto, la logica imprenditoriale è centrata soprattutto sul bene e sui fattori che ne caratterizzano la tangibilità.

Oggi questo modello, che negli anni ha dato risposte significative in termini di fatturato estero e performance, presenta alcuni vettori di innovazione forti, che potrebbero cambiarne caratteristiche e modelli competitivi.

Il primo tema riguarda i mercati. Il modello del *Made in*, baricentro forte in Italia e presenza leggera all’estero, mostra i primi segni di rallentamento. Nella sostanza, mentre il fatturato estero fino a ora è stato parcellizzato su diversi Paesi e bilanciato in base alle condizioni socioeconomiche e alla congiuntura esterna, in futuro è prevedibile una sua diversa composizione: molto più selettivo e concentrato su pochi Paesi e con livelli di coinvolgimento più ampi, meno processo di vendita tout court, più progettazione in comune e partecipazione alla costruzione del prodotto/servizio.

Il secondo tema riguarda la tecnologia e in generale tutti i fattori riconducibili all’idea di Industria 4.0 e ai suoi effetti nei processi di creazione di valore delle imprese. L’integrazione digitale nella meccanica sempre più presente nelle attività a valle della catena del valore, soprattutto post-vendita, scala alcune funzioni, interessando

i processi a monte della produzione, in primo luogo la progettazione. Nella sostanza l'attività di progettazione diventa un processo continuo di mutuo aggiustamento, il risultato di un processo di interazione, alimentato dalle informazioni scambiate e analizzate attraverso i "data", small e big, e gli "analytics". Il prodotto diventa, in altre parole, l'attivatore di processi di creazione di valore, un mezzo per attivare altre economie e non soltanto, così come è stato finora, il terminale della transazione commerciale.

Il terzo tema riguarda le caratteristiche del prodotto "meccanico". La lettura del posizionamento competitivo delle imprese italiane poggia da sempre sul tema della conoscenza. Nel valore intrinseco ed esperienziale attribuito al prodotto italiano emerge una netta preferenza al tema del "saper essere" e del "saper fare", inteso a valorizzare il sistema delle imprese e della conoscenza, come vettore ombrello per tutte le imprese che operano nelle aree.

Il potenziale espresso dalla *digital transformation* determina il fatto che i temi si rafforzano in maniera reciproca generando effetti cumulativi e non è possibile tenere separati i concetti di internazionalizzazione e di innovazione, per lo più digitale. Filiere produttive e cluster sono i luoghi in cui si attiva il processo di collaborazione transnazionale, alla base dei nuovi fattori di vantaggio e di competizione, la loro capacità di implementazione passa ovviamente da una corretta interpretazione del potenziale digitale che ognuna di queste fattispecie possiede e da cui non è possibile prescindere, sia in termini di competenza che di impatto sui modelli di business.

I driver indicati cambiano in maniera significativa il campo di azione per le aziende italiane e accelerano alcune modifiche da tempo individuate, ma ancora poco presenti nelle prassi delle aziende e del sistema che ruota a loro sostegno. Più in particolare le opzioni strategiche possono essere così riassunte:

- il mantenimento del modello *export driven*, in rallentamento a causa della chiusura progressiva dei mercati e dell'aumento

degli ostacoli doganali e di circolazione delle persone che ne riducono la dimensione globale. In chiave operativa l'ipotesi di lavoro è quella di attuare una selezione di mercati, coerenti con le caratteristiche del prodotto, le affinità culturali e la prosimità, in cui intervenire con forme più stabili, meno estemporanee, dalla prospettiva di medio termine. La progressiva chiusura dei mercati ridurrà lo spazio per un export tout court, privilegiando accordi, reti, fusioni che prevedono una presenza stabile e meno flessibile. Ciò determina l'emergere di alcune macroregioni che diventeranno prioritarie nel futuro, su cui investire in una logica di medio periodo con presenze meno estemporanee e più focalizzate. I mercati saranno quelli prossimi geograficamente, maturi e da presidiare come il mercato europeo, nuovi e promettenti come l'Africa, oppure prossimi per affinità culturali e relazioni pregresse, in primo luogo l'America. Ancora significativi, ma in prospettiva decrescenti, i mercati asiatici;

- il presidio di nuovi fattori della catena del valore. Il *Made in* è costruito su produzione, vendita e post-vendita, la *digital transformation* sposta l'attenzione sulle relazioni a monte e su nuovi modi di creazione di valore, attraverso modelli di business condivisi, gestione dei dati e messa in parallelo dei fattori di produzione e di creazione di valore;
- i nuovi fattori di vantaggio competitivo. Saranno la conoscenza, l'esperienza nell'uso e la condivisione di know how i nuovi fattori di posizionamento e di valore. Viaggerà sempre meno prodotto e sempre più idee e saperi.

Un processo completo di trasformazione che predilige reti orizzontali, network di nodi simmetrici e distribuzione di valore in base all'apporto dato in termini di conoscenza, una presenza nei mercati molto più stabile e duratura, che impone una trasformazione significativa nei modi e nei fattori che generano valore e vantaggio competitivo.

In questo senso le nuove forme di internazionalizzazione delle imprese italiane della meccanica passano inevitabilmente dal rafforzamento di:

- reti di imprese in supporto all'export per garantire una presenza costante e continuativa nei mercati attraverso la condivisione di spazi comuni, iniziative collettive e integrazione sulla filiera di fornitura. Nel tempo sono state promosse iniziative congiunte che in Paesi strategicamente promettenti hanno permesso un presidio stabile, non sostenibile dalle imprese singole (le aree di maggiore interesse sono state l'India e gli Stati Uniti);
- integrazione a monte e a valle della catena del valore, spostando le attività a maggiore valore aggiunto dalla vendita e dal post-vendita, solo *Made in*, a progettazione e partecipazione alle filiere globali di sviluppo;
- centri di trasferimento tecnologico, scuole di Formazione e progetti di ricerca applicata congiunti per condividere know how e favorire lo sviluppo di capitale umano capace di valorizzare saperi diversi in un'ottica di società della conoscenza;
- processi di *merger and acquisition* nelle aree di interesse per le aziende italiane per favorire l'accelerazione e il consolidamento della presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali.

Queste attività riguarderanno sempre di più l'intero sistema della meccanica e non soltanto le poche aziende eccellenti che hanno intrapreso da tempo percorsi di crescita misti con presenza diretta nei Paesi e partecipazione attiva alle filiere globali commerciali e subfornitura, testimoni di un processo virtuoso, tuttavia ancora poco diffuso e sistemicamente poco rilevante. Cambiamenti significativi, in altre parole, che indicano priorità diverse e di medio periodo nelle strategie delle aziende, nelle attività di promozione e supporto alle imprese in Italiane all'estero, nel rafforzamento della presenza nei mercati di riferimento, più stabili nel tempo, in cui ogni attore è chiamato a rafforzare l'evoluzione del *Made in* nei mercati internazionali.

**LUIGI SERIO** insegna Economia e Gestione delle Imprese nelle Facoltà di Economia e di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Cattolica, sede di Milano. È consulente per organizzazioni e aziende private e pubbliche sui temi di International Management, con particolare riferimento ai mercati dell'India e degli Stati Uniti. Dirige inoltre i Master in Management della Fondazione Istud, Risorse Umane e Organizzazione e Marketing Management. Ha pubblicato numerosi saggi e articoli in italiano e in inglese sui suoi temi di interesse, fra cui *Medie Eccellenti, le imprese italiane nella competizione internazionale*, Guerini, 2017.

## LA SFIDA PER IL MODELLO IMPRENDITORIALE: GARANTIRE LA CONTINUITÀ DELL'IMPRESA

*di Giampaolo Fascina*

*“Nella vita ci sono rischi  
che non possiamo permetterci di correre  
e ci sono rischi che non possiamo  
permetterci di non correre.”*

Peter F. Drucker

Gli imprenditori sono molto restii a lasciare l'azienda per fare posto ai successori. L'ultimo censimento sulle imprese familiari conferma il progressivo invecchiamento della popolazione degli imprenditori a fronte di un modesto tasso di successione.

Mentre gli imprenditori al comando invecchiano sempre di più, le nuove generazioni attendono con impazienza il momento di guidare l'azienda. Spesso il passaggio avviene in modo improvviso, a causa di una malattia o della scomparsa del titolare che, pur consapevole della situazione, non ha voluto o potuto preparare i nuovi leader a questo momento. Anche i patriarchi meglio intenzionati possono trovare molto difficile fare da mentore ai più giovani. Gli imprenditori sono decisionisti, iperattivi, dominanti e dedicare tempo a far crescere i giovani può apparire come una perdita di tempo e una distrazione dal business. Questa scarsa preparazione delle successioni è una delle principali cause di mortalità delle imprese familiari.

Preparare un successore è un processo lungo e faticoso. Per quanto la preparazione alla successione inizi dalla culla, è opinione condivisa che, una volta identificato il candidato, essa richieda un periodo che va da cinque a dieci anni di transizione. Un tempo necessario a trasferire ai giovani le esperienze e ad affiancarli nel superamento di questa delicatissima fase.

Migliaia di importanti aziende sono in ritardo su questo tema e, stante l'età media degli imprenditori, è pressoché sicuro che molti successori non avranno completato il percorso di preparazione nel momento della successione. Ecco allora che le nuove generazioni si trovano o si troveranno, tranne pochi casi fortunati, ad affrontare la guida dell'azienda senza avere avuto il tempo di prepararsi a gestire la complessità del ruolo.

In questo capitolo verranno approfondite le problematiche che devono affrontare le nuove generazioni, quando arrivano al comando dell'azienda. Solo in questo momento si comprende fino in fondo la complessità e la responsabilità che comporta il ruolo. Tutti i temi non risolti dalla generazione precedente o le scelte ambigue si presentano contemporaneamente: conflitti familiari irrisolti, strategie di business non più sostenibili, situazione finanziaria indebolita, organizzazione dell'azienda da rivedere e altro ancora.

Le nuove generazioni devono affrontare problemi mediamente più complessi di quelli della generazione precedente, perché sia il contesto esterno sia quello interno si sono profondamente complicati; inoltre, non hanno l'esperienza di chi ha trascorso cinquant'anni di vita in azienda. Il mondo cambia così in fretta che difficilmente una strategia dura più di una generazione. Ricalcare passivamente le impronte dei padri, adottandone modalità e stile, non è sostanzialmente praticabile, occorre comunque innovare.

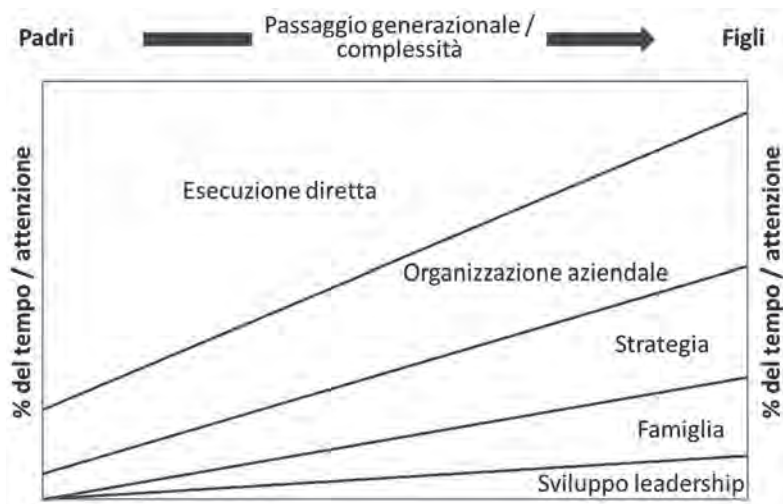
Sul piano pratico l'agenda che devono adottare le nuove generazioni è molto differente da quella della generazione precedente (Figura 1).

La generazione al comando dedicava la maggior parte del proprio tempo a prendere decisioni e a svolgere compiti operativi, una piccola parte a gestire le risorse interne e solo una frazione marginale alla strategia. La famiglia, in relazione al business, assorbiva un tempo anch'esso marginale, in quanto la leadership

dell'imprenditore era sostanzialmente incontrastata da parte dei familiari.

Per le nuove generazioni l'agenda prevede un'allocatione del tempo e dell'attenzione molto diversa. Il tempo dedicato alla presa di decisioni e all'azione diretta si riduce drasticamente e acquisiscono, invece, grande importanza quattro grandi temi che verranno approfonditi nei prossimi paragrafi.

**FIGURA 1 - L'evoluzione dell'agenda dell'imprenditore**



Fonte: adattato da D.K. Clifford

### TENERE UNITA LA FAMIGLIA

Il passaggio generazionale è una delle sfide più tremende che deve affrontare un'impresa di famiglia, soprattutto nel caso di passaggio da un leader unico a più figli. Le maggiori criticità si manifestano quando i padri non scelgono con chiarezza i nuovi leader o, pur scegliendoli, non li mettono nella condizione di governare l'azienda. Tutto quanto non è stato chiarito dalle generazioni uscenti rischia di esplodere all'improvviso con grande violenza. Il livello di coesione o di conflitto familiare si rivela

nella sua pienezza solo al momento del passaggio generazionale, quando viene a mancare la figura del patriarca.

Se il passaggio non è affrontato in precedenza, occorre che l'attaccamento al business e la scelta della continuità siano riconosciuti anche dalla nuova generazione, che deve accettarne le conseguenze, anche – eventualmente – quella di separare la famiglia o parti di essa dal business.

Le nuove generazioni al comando devono comunque conquistare, oltre alla leadership aziendale, anche quella familiare agendo in anticipo, con apertura e non chiudendosi e proteggendosi da ingerenze della famiglia. Instaurare un processo trasparente serve a togliere l'enfasi su **chi decide** rispetto a **cosa e come si decide**, lasciando ai più capaci la gestione del processo. Le strategie e la visione non vanno quindi comunicate solo all'interno dell'azienda, ma anche della famiglia per garantire allineamento e sostegno. La coesione familiare è sostenuta dalla condivisione non solo dei valori, ma anche della visione del business. Deve essere chiaro a tutti che le aziende non sono democrazie e che alcuni membri hanno più influenza e potere di altri. Adottare un sistema di comunicazione trasparente non toglie autorevolezza ai più competenti, ma crea un ambiente dove gli azionisti della famiglia si sentono più coinvolti e partecipi, anche se sono al di fuori della sala di comando.

#### RIVITALIZZARE LA STRATEGIA

Uno dei compiti principali delle nuove generazioni è quello di occuparsi meno delle faccende operative e di definire le strategie e di comunicarle alla azienda.

Gli imprenditori di vecchio stampo esprimono le loro strategie attraverso un insieme di decisioni puntuali. Il compito di trasformare la visione imprenditoriale in una missione condivisa che possa ispirare e motivare gli altri è un compito essenziale dei successori.

Definire le strategie è un compito prioritario e costituisce anche la base per la determinazione dello stile personale di leadership da adottare, dell'organizzazione e delle persone necessarie al loro perseguimento.

#### SVILUPPARE UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

L'organizzazione delle imprese di prima generazione è costruita attorno alla personalità dei fondatori e alla insostituibilità del loro ruolo. Conoscendo tutti i dettagli del business possono prendere praticamente tutte le decisioni senza doversi confrontare con nessuno: per questo si affiancano di fedeli esecutori.

Per i figli diventa necessario rompere la solitudine e costruire una squadra manageriale con un sistema più sofisticato di guida e coordinamento delle attività: principi di delega e controllo, sistemi di valutazione delle performance, sistemi di riunioni solo per citarne alcuni.

È fondamentale costruire una struttura organizzativa di supporto e alimentarla di talenti. Bisogna dare una chance alle persone della vecchia guardia investendo per farle crescere, senza chiedere loro l'impossibile e prendere comunque decisioni di merito sul loro ruolo futuro in azienda. Quando si decide di inserire risorse dall'esterno occorre puntare ai migliori talenti piuttosto che a figure mediocri e facili da gestire. Occorre soprattutto assicurarsi che ci sia fit valoriale, altrimenti il rigetto sarà inevitabile.

#### SVILUPPARE LA LEADERSHIP

I successori nelle imprese familiari ricevono il potere come effetto dell'appartenenza alla famiglia, ma possono mancare di autorevolezza, che consiste nella legittimazione agli occhi dei collaboratori del potere e che si conquista con la competenza.

Succedere a un imprenditore di grande successo e leadership è molto difficile, bisogna evitare di farsi condizionare dalle

aspettative dell'azienda piuttosto che dalla storia. Occorre comprendere a fondo qual è la situazione nella quale versa l'impresa, quali sono i gap di performance o di competenza da superare e, quindi, di che tipo di leadership abbia bisogno l'azienda. Di solito emergono due possibili necessità: un approccio evolutivo – seguire le impronte dei padri – o rivoluzionario, ove serva forte discontinuità. Compresa la situazione, occorre capire se le proprie caratteristiche e personalità di nuovo leader coincidano con le esigenze e, quindi, definire un piano di azione e di sviluppo personale conseguente, andando a coprire le eventuali aree di debolezza.

Le persone dell'azienda guardano con molta attenzione le mosse dei nuovi leader per prenderne le misure. Contrariamente a quanto si può pensare, i dipendenti concedono un ampio periodo di grazia ai nuovi capi, consapevoli del difficile ruolo che loro spetta. Non bisogna quindi sentirsi sotto pressione o temere il confronto con i vecchi leader, bensì prendersi il tempo per capire e agire con decisione solo dopo.

Uno dei principali compiti dei figli è quello di creare un clima che attiri manager del giusto calibro e competenza dall'esterno, e saper favorire la convivenza tra veterani e nuovi entranti. Ciò può richiedere uno stile manageriale molto diverso da quello dei padri, basato non solo sulla lealtà e fedeltà, ma anche sulla delega e il controllo e sul riconoscimento meritocratico.

Lo sviluppo della leadership può richiedere l'affiancamento di consulenti strategici o di comunicazione. La scelta di questi consulenti è un fattore critico.

L'agenda dei figli è, quindi, notevolmente diversa da quella dei padri. Questa situazione è determinata non solo dal cambio generazionale, ma anche dall'accresciuta complessità del contesto di riferimento.

L'evoluzione dell'agenda dell'imprenditore rappresenta un modello concettuale cui tendere, il peso degli argomenti da af-

frontare varia di caso in caso, in funzione dello stadio di evoluzione del passaggio generazionale.

In una famiglia imprenditoriale dove non ci sia stata alcuna preparazione alla successione, tutti gli argomenti sono aperti, mentre – dove il percorso sia almeno stato avviato – la famiglia è per lo meno informata. Spesso il team manageriale è stato già rinforzato, mentre possono essere ancora rimasti nelle mani della generazione uscente la strategia di business e le decisioni sugli asset aziendali.

Tuttavia, quando ci si accorgesse che uno degli argomenti dell'agenda è diventato preponderante a detrimento di tutti gli altri, sono richiesti un'attenta riflessione e un piano di intervento specifico. È spesso il caso dei conflitti familiari che rischiano, assorbendo tutte le energie, di portare alla paralisi dell'azienda. È quindi l'argomento che deve essere affrontato per primo.

La dimensione temporale è un'altra variabile importante. L'elevato tasso di cambiamento nei mercati impone anche cambiamenti all'interno delle aziende, i nuovi leader devono essere i portavoce di questi cambiamenti, pur preservando quanto più possibile la tradizione. Le urgenze e i tempi di intervento vanno definiti con lucidità. Agire troppo presto può sembrare avventato ma, al contrario, aspettare e procrastinare scelte inevitabili è altrettanto rischioso e dannoso. Prima di agire occorre avere acquisito un buon livello di comprensione del contesto, sono necessarie, quindi, prudenza e determinazione.

I nuovi leader devono affrontare grosse sfide, come conquistare la fiducia dei familiari, guadagnare autorevolezza nei confronti dei collaboratori, rigenerare la strategia dell'azienda nel rispetto della tradizione, definire un nuovo modello di governo. Per avere successo occorre guadagnare la fiducia di tutti gli attori coinvolti nel business e in famiglia. Questo si ottiene sia dimostrando competenza, sia prospettando una visione stimolante per il futuro. Spesso le generazioni precedenti non riescono a preparare il

futuro e tocca ai figli affrontare da soli la prova del fuoco. Se si riesce si diventa un nuovo tipo di eroe, che non ha nulla da invidiare a quelli del passato.

### **TENERE UNITA LA FAMIGLIA**

Può sembrare che lasciare il business ai figli sia un passaggio naturale del ciclo di vita di un'azienda. Tuttavia, questa fase non consta in nulla di "naturale" e automatico; al contrario, è necessario uno sforzo da parte di tutti gli attori coinvolti.

Gran parte dei problemi che le nuove generazioni devono affrontare sono causati da omissioni, vuoti decisionali o scelte ambigue da parte dei padri, che non hanno saputo o voluto effettuare per tempo le scelte successorie. Tutto ciò che avranno lasciato di incompleto dovrà essere affrontato dai figli in condizioni oggettivamente più complesse.

Come indicato nel paragrafo precedente, uno dei principali problemi da affrontare da parte delle nuove generazioni, se non precedentemente risolto dai padri, è tenere unita la famiglia.

### **SUCCESSIONE COME MOMENTO**

#### **DI PIÙ ALTA CONFLITTUALITÀ FAMILIARE**

Escludendo alcune fortunate famiglie nelle quali prevale l'armonia, la dimensione del conflitto familiare emerge nella sua reale portata quando i leader escono di scena. Per quanto si possa essere preparati, il livello effettivo di consenso sulla nuova governance può essere conosciuto solo al momento del reale passaggio generazionale, quando il fondatore, padre e patriarca non è più nella condizione di esercitare la propria influenza.

Finché il patriarca è in vita, il timore reverenziale e il rispetto formale nei suoi confronti limitano il conflitto. Tuttavia, sotto la cenere cova spesso un clima di sostanziale sfiducia sul suo reale interesse nella famiglia e una percezione di parzialità delle scelte successorie, viste come frutto di pregiudizi, superficialità

e, soprattutto, iniquità. In effetti, molti dei più grandi costruttori di fortune familiari ne sono spesso e involontariamente anche i principali demolitori, complici la loro attenzione, principalmente focalizzata sul business a discapito della famiglia, e le loro modalità di gestione del contesto familiare, in cui alternano trascuratezza e ingerenza, che li fanno percepire come padri disinteressati e incapaci.

Molto spesso i figli associano alla percezione di un cattivo padre anche quello di un cattivo imprenditore, incapace di valutare correttamente i figli come futuri azionisti e manager. In questi casi, è molto difficile per i figli affrontare la successione con serenità, perché ognuno è carico delle proprie vicissitudini personali e familiari.

La successione viene così vista dai figli come un momento nel quale fare giustizia, riequilibrare e compensare beni e affetti.

#### PERCHÉ NASCONO I CONFLITTI TRA FRATELLI

Per quanto la famiglia costituisca un baluardo biologico tipico di molte specie, che dovrebbe consentire la continuità della propria genia, nella pratica delle imprese familiari è spesso causa di dissoluzione del business e di autodistruzione.

I conflitti nascono quando due o più familiari entrano in competizione su un tema di comune interesse; si parla di conflitti intergenerazionali quando questi riguardano il confronto tra padri e figli o intragenerazionali quando avvengono tra fratelli o, più raramente, tra moglie e marito.

Il conflitto biogenetico tra figli fa parte della competizione per le risorse limitate, affettive o materiali che siano. Questa rivalità aumenta con l'ingresso delle nuore e dei generi, che porta ulteriore diversità genetica. All'allargarsi della famiglia si vengono anche a moltiplicare le posizioni e gli interessi che possono essere molto diversificati: pensiamo a chi lavora in azienda e chi no, a chi ha quote azionarie e chi no.

I padri hanno il dovere di risolvere a monte almeno le questioni centrali, ma spesso non lo fanno e lasciano ai figli situazioni aperte del tipo “Deciderete voi” o ambigue, in cui viene designato il successore, ma non le condizioni affinché possa operare.

#### QUAL È L'OGGETTO DEI CONFLITTI

L'oggetto del contendere può essere materiale (una casa, del denaro, le azioni) o immateriale (valori, ruoli, identità personale) in un contesto spesso caratterizzato da grandi patrimoni, indivisibilità dei beni, genitori in conflitto, due fratelli dello stesso sesso e con piccole differenze di età. I conflitti intragenerazionali si acuiscono quando è presente una o più delle condizioni indicate di seguito:

- **conflitti valoriali**, quando il contrasto coinvolge aspetti valoriali, etici e principi, la disputa diventa più accesa e di difficile risoluzione. Denaro e beni immobiliari possono essere negoziati, identità e autostima molto difficilmente;
- **manca di fiducia** reciproca come conseguenza di episodi avvenuti nel passato, ingiustizie e imbrogli. Comportamenti reali o percepiti da *free rider*;
- **clima familiare non equilibrato** o troppo rigido nei ruoli e chiuso all'apertura a stimoli nuovi o, al contrario, troppo flessibile nei comportamenti e senza punti in comune nell'interpretazione delle cose che circondano la famiglia. Quindi, si tratta di famiglie sostanzialmente ingessate in un clima stereotipato e incapaci di adattarsi alle necessità della vita.

#### I PRINCIPALI PROBLEMI ALLA BASE DEI CONFLITTI TRA FRATELLI

Un primo importante problema riguarda differenti valutazioni in merito all'opportunità di continuare l'attività familiare o, piuttosto, di uscire dal business monetizzando il valore economico della propria partecipazione.

Il secondo principale problema è la conflittualità sulla leadership, su chi debba succedere al patriarca nella guida dell'azienda. Mentre la leadership del padre era incontestabile, non si può dire la stessa cosa per i fratelli. Nel caso di alta conflittualità, se c'è anche alto interesse nell'impresa da parte dei fratelli, occorre separare gli ambiti o dividere l'azienda; se non c'è interesse, conviene considerare l'opzione di vendere. Nel caso di bassa conflittualità, se c'è difformità di interesse, l'opzione è liquidare i meno interessati o, nel caso di alto interesse, difendere nel tempo l'armonia esistente (Figura 2).

Esistono poi altri problemi da non sottovalutare, spesso utilizzati strumentalmente in una negoziazione più ampia, come: la politica dei dividendi, l'ingresso di familiari in azienda e così via. Non bisogna stupirsi se le carte vengono scoperte solo nel momento della successione da parte di chi può avere sottaciuto in precedenza, anche soltanto per pudore, la propria reale convinzione.

**FIGURA 2 - Problemi e risposte alla conflittualità tra fratelli**



## QUALI AZIONI INTRAPRENDERE:

### INNANZITUTTO COMUNICARE CON FRANCHEZZA

Molti conflitti sono inevitabili perché legati a legittime divergenze di interesse, altri sono più di natura psicologica. Una prima cosa che i fratelli devono imparare è, quindi, la gestione dei conflitti, in quanto questi costituiranno un elemento costante della loro vita. Se i genitori non hanno aiutato i figli a lavorare in team, da adulti dovranno imparare a comunicare, discutere e decidere insieme.

La relazione tra fratelli si *colloca* in un *continuum* tra un estremo che è il gemellaggio (cosa che può avvenire spesso tra fratelli gemelli) e l'altro, che è la totale deidentificazione (quando due fratelli si sentono completamente diversi, non hanno bisogno l'uno dell'altro e non hanno alcun interesse a frequentarsi). Nel caso di conflittualità, il rapporto spesso degenera nella de-identificazione: occorre allora riportare il rapporto a uno stadio di dialettica costruttiva, nel quale si riconoscono le differenze, ma ci si rende conto che queste possono portare a un arricchimento per entrambe le parti, puntando a un rapporto basato su contatti, cambiamenti, confronto sfidante su aspetti concreti della vita.

È importante che i fratelli capiscano che nella loro relazione attuale si ricapitolano antiche rivalità e che comprendano le relative posizioni psicologiche. Compresa la situazione, dovrebbero parlarne apertamente, manifestando le proprie arrabbiature e paure l'uno nei confronti dell'altro, così come dovrebbero parlarsi dell'affetto reciproco che li lega. Dato che in ogni relazione c'è amore e odio, non può per definizione esistere una relazione pura. Non devono sentire sensi di colpa nel parlarsi francamente.

### L'IMPEGNO DELLA FAMIGLIA NEL BUSINESS

Ogni generazione deve decidere il proprio impegno nel business familiare, è una prova della verità che deve essere fatta dai figli senza il condizionamento dei padri. Bisogna dirsi con chiarezza

se si vuole rimanere nel business o meno e, se si rimane, quale contributo dare e con quale ruolo. Un aspetto particolarmente critico è come trattenerne gli azionisti meno coinvolti emozionalmente, evitando che si sentano costretti a lavorare in azienda come unica forma di remunerazione (anche se sono non interessati o inadatti) o, al contrario, indebolire finanziariamente l'azienda drenando troppo denaro per accontentare tutti. Bisogna anche rendersi conto che al crescere della famiglia la ricchezza si diluisce se l'azienda non cresce in proporzione; è necessario che ognuno pensi a non fare troppo conto sull'impresa di famiglia e trovi forme alternative di lavoro.

Quando le divergenze sono insanabili occorre trarne le conseguenze e liquidare, se possibile, i soci che non vogliono restare o altrimenti vendere il business (Figura 7). Coloro che escono non devono sentirsi in colpa né venire emarginati dalla famiglia per questa scelta; d'altra parte, devono valutare se la loro uscita possa determinare una crisi finanziaria dell'azienda e devono essere generosi nell'accettare uno sconto sul valore delle loro quote, anche perché azzerano il rischio imprenditoriale.

#### LA CONFLITTUALITÀ SULLA LEADERSHIP

Dopo la generazione dei fondatori si presentano due possibili modelli alternativi: continuare con la leadership individuale oppure passare a una leadership collegiale con due o più fratelli contemporaneamente al comando.

Nel primo caso chi viene designato può trovarsi nell'impossibilità di governare in autonomia e di doversi confrontare con molti interlocutori dagli interessi divergenti. Alcuni di questi possono non accettare la sua leadership oppure il metodo con la quale è stata definita o non condividere, come già detto, lo stesso interesse per l'azienda. Le azioni che si possono intraprendere in questa situazione, a meno che non si riesca a prendere il controllo dell'azienda liquidando i soci non interessati a continuare,

si basano sulla cattura di un interesse economico ed emozionale dei fratelli dissenzienti attraverso la costruzione di una visione comune sul futuro nell'azienda, che abbia la forza di aggregare e motivare gli azionisti.

È altresì importante istituire, se non è presente, un sistema di comunicazione interno alla famiglia, che consenta un confronto trasparente sulle aspettative dei singoli e sugli interessi collettivi (si fa riferimento agli strumenti della governance familiare: il consiglio di famiglia, la riunione di famiglia, gli incontri tra i fratelli).

Bisogna che il leader *in pectore* comprenda bene gli interessi di tutti gli azionisti coinvolti e affronti i temi uno per uno in modo esplicito e condiviso: processo decisionale, organi di governance e rappresentanza dei soci, compenso di chi lavora e dividendi degli azionisti, ingresso di familiari, risoluzione delle dispute.

I fratelli dovrebbero comprendere che possono avere difficilmente un rapporto paritario come azionisti e subordinato come manager. Pertanto, dovrebbero lasciare a lui il ruolo di guida operativa.

Nel secondo caso, quando si opti per una leadership collegiale, per evitare inevitabili sovrapposizioni occorre dividere il più possibile gli ambiti, evitando di dover condividere risorse economiche o di altra natura. È necessario che i fratelli identifichino le condizioni di convivenza, onde evitare continui conflitti e, in ultima istanza, la paralisi aziendale o la vendita del business. Resta sempre essenziale istituire un sistema di comunicazione.

Quando il conflitto è permanente e non ci sono separazioni territoriali adeguate, è bene che i familiari abbandonino le operatività e si concentrino su posizioni istituzionali.

Se i fratelli non riescono a risolvere i loro conflitti, allora può essere necessario l'intervento di un mediatore professionale e, se anche questo non porta a risultati, devono considerare di separare le organizzazioni e, se anche questo non fosse possibile, di vendere l'azienda.

Nel caso fortunato in cui ci sia armonia bisogna comunque attrezzarsi per difenderla, identificando segnali premonitori di una crescita di conflittualità – come, per esempio, difficoltà di comunicazione, cambio nei comportamenti, disaccordo sul processo decisionale e procrastinazione *sine die* delle decisioni – e attrezzarsi con strutture, processi e policy adeguate.

#### IL BENEFICIO DELL'UNIONE

Strutture familiari stabili sono il prerequisito per lo sviluppo e la perpetuazione dell'esistenza dell'azienda.

Quando la rivalità diventa il tema dominante nelle famiglie, i padri hanno il dovere di risolvere i problemi che si protrarrebbero nel lungo termine. Questo può significare rimuovere uno o più membri familiari dal business, dividere la società, creare una holding o, addirittura, vendere il business. Se non lo fanno, la situazione non si risolverà, a discapito della continuità familiare. Tuttavia, spesso i padri preferiscono tacere per non affrontare i conflitti, né rinnegare premature promesse. In altre situazioni, i reali problemi appaiono dopo l'uscita di scena del patriarca. Nuove circostanze rivelano aspetti dormienti della personalità e lo stress fa spesso regredire le persone.

L'azienda diventa così, dopo l'uscita dei padri, un campo di battaglia che genera feriti senza portare alla pace.

Gli eredi che si trovassero in questa situazione, devono avere la forza e il coraggio di affrontare il problema con serietà e senso di responsabilità, non nascondendosi dietro egoismi, emozionalità e problemi psicologici irrisolti.

Devono sopperire alle mancanze dei padri o della propria generazione, facendo chiarezza con onestà e saggezza; devono fare uno sforzo per cercare di comprendere le problematiche proprie e altrui e trovare una via comune. Se tutti intraprendono questo percorso con onestà e trasparenza, nessuno potrà pentirsene, quale che sia l'esito finale.

Molti conflitti sono inevitabili e legati a interessi legittimamente divergenti, altri sono più connessi ad aspetti psicologici basati su rivalità aggravate da sensi di colpa. Per superare queste istintive e primitive tensioni, occorre un intervento dell'intelletto umano che faccia comprendere i benefici dell'unione rispetto alla tendenza genetica alla competizione e alla separazione: l'indipendenza, l'ambizione, l'orgoglio e la voglia di fare. È importante che i fratelli interiorizzino questa situazione. Se il ruolo dei genitori era quello di creare un contesto di crescita dei figli, non è la stessa cosa per la nuova generazione. Per loro deve nascere la consapevolezza del beneficio dell'unione rispetto alla separazione.

### **RIVITALIZZARE LA STRATEGIA**

La rivitalizzazione della strategia aziendale è un elemento portante del passaggio generazionale, che il successore deve saper gestire aggregando il consenso e guidando gli stakeholder verso il futuro.

Quando i padri fondatori escono di scena non lasciano quasi mai un piano strategico o indicazioni su come affrontare le sfide del futuro. La loro strategia è implicita, basata su decisioni supportate da evidenze reali e non su congetture. Vivono il presente, convinti che l'incertezza sul futuro renda inutile alcun tipo di pianificazione. Lasciano aziende con forti valori e ideologie, dove spicca la figura eroica del fondatore, gestite con paternalismo e fortemente coese al proprio interno. Con il tempo, però, le competenze si diluiscono, la struttura si irrigidisce, l'innovazione rallenta e la propensione al rischio cala, mentre il contesto esterno diventa sempre più complesso e dinamico.

### **COSA SUCCEDDE SE NON SI PIANIFICA**

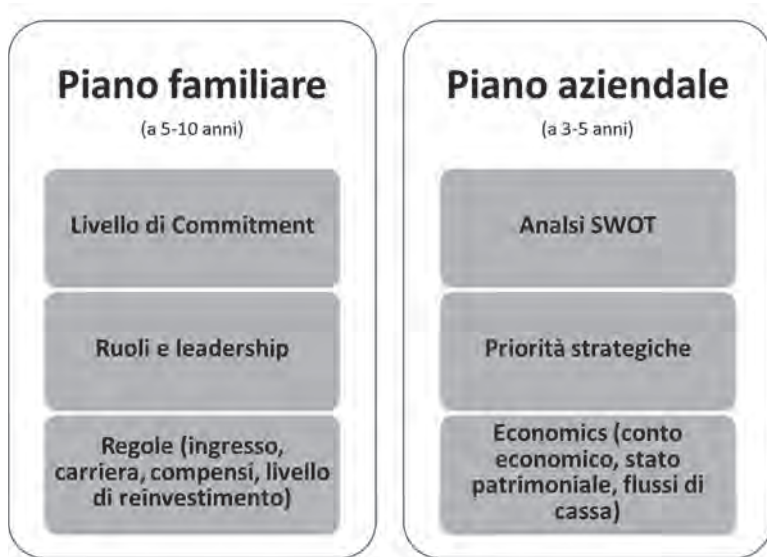
Quando la successione non è pianificata o non è preparata per tempo, chi subentra al fondatore si trova di fronte a un contesto spesso solido, ma anche rigido e, per molti aspetti, non conosciuto in quanto gestito gelosamente dal patriarca. Senza di lui

manca la chiave di lettura di tutte le scelte e la struttura si trova smarrita. Anche la famiglia può sentirsi nella stessa condizione di incertezza di fronte alla perdita del leader storico e la coesione familiare può vacillare in modo preoccupante. Nel paragrafo precedente abbiamo sottolineato quanto sia importante tenere unita la famiglia nel momento della successione; in questo approfondiamo, invece, il tema del rilancio della strategia aziendale come elemento portante del passaggio generazionale. Se si vuole perpetuare il business familiare occorre rivitalizzare la strategia dell'impresa, preservando quanto di meglio ci sia del passato e, allo stesso tempo, sviluppando una cultura del cambiamento. L'obiettivo è quello di passare da una strategia personale e implicita a un contesto di freschezza strategica, trasparente a tutti e possibilmente anche condivisa da tutti. Il ruolo del successore è quello di aggregare il consenso e guidare gli stakeholder sia aziendali sia familiari verso il futuro.

#### COME SI RIVITALIZZA LA STRATEGIA?

Le aziende longeve sono quelle che non solo sanno adattarsi al contesto, ma soprattutto che sanno anticipare il cambiamento o, meglio ancora, che lo sanno creare. Spesso le imprese familiari sono nate da un'intuizione del fondatore e quindi al loro interno si ritiene che il cambiamento sia frutto della loro pura genialità, ma non è sempre così. Il cambiamento può essere perseguito anche attraverso il metodo con un processo di pianificazione, così come fanno le grandi aziende multinazionali. La pianificazione nelle imprese familiari non è dissimile da quella delle altre imprese se non per due particolarità:

- è negletta dai padri fondatori ed è sconosciuta (e spesso temuta) dalle nuove generazioni che non ne conoscono i benefici;
- rischia di diventare uno sforzo inutile se la pianificazione aziendale non viene affiancata dalla pianificazione familiare, data la forte interdipendenza tra impresa e famiglia (Figura 3).

**FIGURA 3 - Contenuti della pianificazione nelle imprese di famiglia**

#### GLI OBIETTIVI DELLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

Lo scopo della pianificazione aziendale non è quello di produrre un documento attraverso un processo più o meno sofferto, ma piuttosto quello di consentire di raggiungere i seguenti scopi.

#### Introdurre una cultura di cambiamento

Uno dei compiti principali delle nuove generazioni al comando è quello di rivitalizzare la strategia dell'impresa di famiglia. Il ciclo di vita delle strategie aziendali si è accorciato e richiede una costante revisione e verifica di sostenibilità. Molte aziende sono prigioniere del loro successo. Le strategie sono così affermate che nessuno pensa di metterle in discussione, tantomeno il fondatore, che con loro si identifica e che ne garantisce la sopravvivenza almeno finché è in vita. Il successo nel futuro è in qualche modo limitato dalle condizioni che sono state alla base del successo nel passato: definizione del business, competenze distintive e così via. Più grande è il successo e più forte è la resistenza al cam-

biamento. Il cambiamento è diventato, invece, una costante dei nostri tempi per via della globalizzazione, deregolamentazione e digitalizzazione dell'economia. La competizione si intensifica, i cicli di vita dei prodotti si accorciano, la commoditizzazione avanza e si compete sempre più sul prezzo. Questo richiede di ripensare alle strategie, ai modelli di business, ai processi. Siamo passati dall'economia industriale all'economia dell'informazione. Il valore dell'esperienza si deprezza con il tasso di cambiamento.

Le strategie che durano una generazione sono difficili da mantenere. Si deve soprattutto cambiare quando esce di scena il fondatore e l'azienda ha bisogno di essere gestita in altro modo e in altre condizioni. Per quanto venga associata all'impresa familiare una maggiore agilità rispetto ai colossi multinazionali, di frequente il cambiamento risulta difficoltoso. Il successo e la personalizzazione del successo istituzionalizzano la formula strategica, che diventa intoccabile. Spesso vengono istituzionalizzate anche politiche e procedure che facevano parte del contesto di successo iniziale e che ormai rischiano di ingessare l'azienda. Questo può durare per tutta una generazione, finché il fondatore non esce di scena, ma anche dopo la sua memoria può esercitare un'influenza inibente. I successori possono soffrire di poca credibilità e di subordinazione alla memoria dei patriarchi.

#### Allineare tutti sulla stessa strategia

Stiamo investendo in iniziative strategiche? Come possiamo aggiungere valore? Abbiamo le competenze necessarie? Sono chiare la nostra missione e visione? La strategia è conosciuta e condivisa da tutti gli stakeholder strategici? Il passaggio generazionale è un momento critico per le imprese di famiglia: familiari, azionisti, collaboratori si chiedono come sarà il futuro e quali implicazioni porterà per ognuno di loro. Il cambiamento viene temuto da molti e spesso osteggiato. Quando il successore inizia un'opera di cambiamento, gli altri e i nuovi azionisti percepiscono un reale momento di rischio

e, animati anche da rivalità personali più o meno latenti, lo osteggiano. Ecco che diventa doppiamente importante comunicare: da un lato è importante allineare e rassicurare gli azionisti sul progetto di sviluppo dell'azienda e, dall'altro, è l'unico modo per dare responsabilità ai manager interni sugli obiettivi da raggiungere.

#### Affermare una nuova leadership

Il successore ha la responsabilità di sviluppare l'innovazione nell'alveo della tradizione familiare. Per creare una cultura del cambiamento occorre depersonalizzare il processo. Il successore deve mettere al centro l'azienda e non se stesso. Non deve pensare e nemmeno far pensare di essere la fonte di ogni idea, ma deve creare il contesto favorevole alla generazione di buone idee all'interno dell'organizzazione. Non occorre apparire troppo, bisogna lasciare che i manager chiave si rendano conto dei problemi e farli diventare motori del cambiamento.

#### LE FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

I passi fondamentali del processo di pianificazione strategica sono tre.

#### Depersonalizzare il successo del passato

È importante esplicitare la strategia attuale e identificare i suoi ingredienti. Ciò richiede un'analisi delle forze, debolezze, opportunità e minacce (la classica *swot analysis*, semplice ed efficace). Questo studio consente di demistificare e depersonalizzare, ossia di rendere oggettive le ragioni del successo e spostare il credito dalle capacità del fondatore alle forze dell'organizzazione. Il merito del fondatore va riconosciuto non tanto alle innovazioni a lui attribuibili, quanto alla sua capacità di stimolare l'innovazione e il cambiamento. Per depersonalizzare il successo occorre rendere oggettive le sue componenti e, quindi, comunicarle all'organizzazione. Non si tratta, si badi bene, di un parricidio, bensì dello

sviluppo di una nuova leadership che mantenga i valori e le ideologie della tradizione e sia aperta a nuove idee per rafforzare o cambiare ciò che può aver funzionato sino a ieri, ma che non sarà più sufficiente per il futuro.

Identificare le priorità e fare focus

Una volta appurati i risultati che l'azienda saprà raggiungere come effetto inerziale delle scelte passate, occorre identificare le iniziative per il futuro immediato o per il lungo termine. Tali iniziative andrebbero per concretezza suddivise in tre categorie:

- **quick win:** si tratta di progetti che riguardano opportunità di miglioramento facili da raggiungere. Spesso i fondatori lasciano nelle loro imprese opere incompiute, rimaste in vita solo per ragioni affettive o nella speranza di poterle un giorno riprendere e completare secondo le loro originarie aspettative. Tra queste si annoverano immobili abbandonati, linee di business non core ma facili da rivitalizzare, costi non funzionali e così via;
- **iniziative strategiche:** si tratta di progetti con un elevato ritorno dell'investimento, che costituiscono l'ossatura della nuova strategia aziendale e la principale destinazione degli sforzi. Riguardano sia il fronte commerciale sia quello industriale: rilancio del core business, investimenti in capacità produttiva, internazionalizzazione, ecc;
- **esperimenti strategici:** alcune iniziative di innovazione anche radicale e ad alto potenziale, che comportano però livelli di rischio da gestire attentamente. In questo caso è bene operare passo dopo passo, partendo con progetti pilota di piccola entità per poi investire più decisamente una volta appurata la loro validità.

Darsi obiettivi quantitativi e misurare il successo

Va da sé che il piano deve prevedere, oltre a una sezione descrittiva, anche una situazione economica e patrimoniale almeno triennale. Il management deve avere trasparenza sui dati finanziari, altrimenti

ti non potrà avere contezza del ritorno atteso degli investimenti né responsabilità sul loro raggiungimento. Mentre i fondatori non condividevano i dati economici nemmeno con i responsabili dei centri di profitto, ora bisogna condividere più informazioni e anche una figura generale della riorganizzazione. Bisogna condividere le idee con i manager chiave, raccogliendo input preziosi da loro sin dalla fase iniziale del processo. Questa sezione serve anche per dare trasparenza ai familiari azionisti, i quali sono particolarmente interessati all'utilizzo degli utili. Ci sono tre modi per utilizzare il cash flow generato dall'impresa: reinvestirlo nel business, pagare dividendi o accumularlo nelle riserve. La percentuale di quanto viene reinvestito nelle iniziative strategiche è uno degli indicatori più importanti della salute futura della azienda. Evidenziare tali iniziative aiuta a comprendere gli sforzi richiesti.

#### GLI OBIETTIVI DELLA PIANIFICAZIONE FAMILIARE

Lo scopo della pianificazione familiare non è la creazione di un documento, bensì lo sviluppo di un rapporto fiduciario tra gli azionisti attraverso un confronto aperto e l'elaborazione di un pensiero comune. Siamo interessati a continuare? Che potenzialità ha l'impresa? C'è coerenza tra le aspettative dei familiari e le esigenze dell'impresa? La condivisione della visione tra famiglia e azienda è il fondamento sul quale costruire gli sviluppi futuri: magari c'è disaccordo sul presente, ma si può trovare più facilmente un'intesa sul domani. Spesso il potenziale del business è maggiore di quello attuale e ciò richiede di incrementare il livello di reinvestimento, ma se tale decisione deve passare il vaglio degli azionisti meno coinvolti bisogna riuscire a convincerli senza forzature. I familiari azionisti devono maturare una condivisione sul futuro che bilanci le esigenze dell'azienda (per lo più sponsorizzate da chi vi lavora) con quelle della famiglia (e in particolare di chi non lavora in azienda). Prove di forza tra i due schieramenti non portano che a uno stallo pericoloso.

### CONDIVISIONE DEI VALORI E FIDUCIA RECIPROCA

I portatori della visione aziendale devono enfatizzare il potenziale del business, se vogliono aumentare il commitment della famiglia. Devono adottare un processo che risulti rispettoso delle esigenze dei singoli, dedicando con pazienza tutto il tempo necessario. Bisogna coinvolgere attivamente le persone, fornendo tutte le spiegazioni necessarie e chiarendo bene le aspettative di ognuno. Questo serve a generare un livello di fiducia reciproca, senza il quale nessun accordo può essere possibile. Bisogna far parlare le persone e far emergere le differenze, altrimenti le relazioni sono effimere e l'unione è solo idealizzata, ma non reale. Il piano familiare deve esprimere i valori fondanti della famiglia che tengono uniti i singoli, il livello di priorità che l'azienda o la famiglia rivestono e quali sono gli obiettivi familiari. Bisogna affrontare argomenti specifici come il livello di rischio accettabile, la redditività attesa e il tasso di reinvestimento. È ovvio che, se non si condividono i valori, diventa difficile trovare un'intesa sulle priorità e gli obiettivi.

### SVILUPPARE UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Gli imprenditori, anche i più geniali, hanno bisogno di collaboratori per implementare le loro strategie. Storicamente i fondatori delle imprese familiari hanno adottato modelli organizzativi molto simili tra loro e semplici nella loro articolazione:

- strategia e potere decisionale accentrati nell'imprenditore;
- struttura organizzativa piatta a riporto diretto;
- collaboratori focalizzati sull'esecuzione senza autonomia decisionale;
- valutazione dei collaboratori incentrata sulla fedeltà più che sulla competenza.

Questo modello, normalmente, rimane immutato per tutta la vita dell'imprenditore finché non si arriva al passaggio generazionale.

Per i successori pensare di gestire l'azienda con le stesse modalità non sarebbe solo impossibile, ma anche sbagliato. Si potrebbe ritenere che la non replicabilità dipenda dalle minori capacità dei successori, ma sarebbe ingenuo limitarsi a questa osservazione. Se rinascessero domani, anche i patriarchi dovrebbero adottare un modello diverso, perché un conto è partire da una piccola azienda, in un contesto stabile e dedicare decine di anni a perfezionarlo come hanno fatto loro, e un conto è partire da una azienda più grande e complessa in un mercato fortemente dinamico come devono fare i successori.

La complessità del contesto attuale è tale che nessuno può ragionevolmente pensare di fare tutto da solo e sarebbe molto imprudente anche il solo provarci.

Nel paragrafo precedente abbiamo sottolineato l'importanza della strategia aziendale come elemento portante del passaggio generazionale, in questo approfondiamo, invece, il tema del modello organizzativo.

#### QUALE MODELLO ORGANIZZATIVO ADOTTARE?

Per molti decenni la modalità prevalente di gestione del business è stata quella di presidiare la propria nicchia migliorando le performance di prodotto. Il figlio designato stava dietro le spalle di papà per imparare ma ora, con l'avvento dell'economia dell'informazione, non serve stare dietro le spalle di nessuno perché il mondo che abbiamo davanti è diverso e in continuo cambiamento.

Per chi ha conosciuto solo il modello rappresentato dai padri e non ha vissuto esperienze diverse, il cambiamento può costituire un salto nel buio. Occorre prendere tempo e avere una certa pazienza prima di cambiare le cose.

La premessa indispensabile alla formulazione di un nuovo modello è avere chiara quale sia la strategia che l'azienda deve adottare, in quanto l'organizzazione dovrà servire la strategia e non viceversa.

Una volta chiarito questo aspetto, bisogna comprendere che il modello, analogamente a un puzzle, è costituito da diversi elementi e che esiste un problema di scelta corretta delle singole tessere, ma anche di coerenza dell'insieme per dare un senso compiuto alla figura finale che ne emerge (Figura 4).

**FIGURA 4 - Il nuovo modello organizzativo per le imprese familiari**



Gli elementi del modello possono essere sintetizzati come descritto di seguito.

#### IL NUOVO RUOLO DELL'IMPRENDITORE

Il momento del passaggio generazionale costituisce un momento di cruciale importanza per rilanciare le strategie aziendali, che normalmente si ereditano già indebolite.

Non è importante che il successore dedichi tempo a prendere decisioni su ogni dettaglio come il predecessore. È importante che dedichi tempo a dare indirizzi sugli aspetti rilevanti, avendo ben compreso le priorità dell'azienda e tenendo conto dei bisogni e delle paure di tutti gli interlocutori.

Non bisogna temere il cambiamento ma cercarlo, non bisogna imitare i patriarchi ma trovare una nuova leadership che coinvolga l'organizzazione nel suo insieme, bisogna aprirsi agli altri. In questo processo i nuovi leader devono essere registi più che protagonisti.

Ai successori va chiesto di essere evolutivi piuttosto che rivoluzionari, di rispettare il passato e di comprendere la differenza tra i valori (perché facciamo le cose) che sono immortali e le tradizioni (cosa facciamo e come lo facciamo) che possono e, forse, devono cambiare.

I patriarchi avevano la prerogativa non solo di prendere tutte le decisioni, ma anche di dire ai manager come implementarle. Con la complessità attuale ciò non è più possibile, se non in contesti molto piccoli.

L'importante è “perché facciamo le cose” piuttosto che “come le facciamo”. Definire i perché è una prerogativa dell'imprenditore e può essere fatto in diversi modi:

- comunicando i valori che devono essere condivisi da tutti. Nulla vale più dell'esempio. Acquisiti i valori, le persone sapranno come muoversi in autonomia;
- comunicando la visione e gli obiettivi. A ciò sono funzionali la pianificazione strategica e il budget;
- adottando, infine, strumenti di gestione dei collaboratori più sofisticati, come i sistemi di valutazione e coinvolgimento.

## I PROCESSI E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Le performance e, quindi, la competitività di un'azienda non dipendono dalla struttura, bensì dalla bontà dei suoi processi. Non a caso i cosiddetti *key performance indicator* sono sempre legati ai processi aziendali. È quindi a questi che vanno dedicati la massima attenzione e i talenti migliori dell'azienda. La struttura organizzativa serve soprattutto a presidiare e a gestire le competenze da utilizzare nei processi poiché struttura e processi sono

intrinsecamente legati. Dove i processi non siano stati identificati e presidiati, occorre intervenire per colmare la lacuna, un esercizio non sempre immediato, ma che merita di essere affrontato.

È importante svolgere un assessment delle competenze per identificare i gap da colmare per sostenere la strategia:

- le competenze distintive meritano la priorità assoluta, anche perché l'uscita del patriarca crea sì dei vuoti, ma anche degli spazi prima non accessibili. I gap possono essere colmati facendo crescere risorse interne o più velocemente con inserimenti dall'esterno. Le attività non critiche possono essere invece esternalizzate. Alleanze e partnership strategiche possono portare grandi vantaggi anche e soprattutto alle piccole imprese;
- ove le competenze siano presenti, ma semplicemente dormienti o represses, occorre liberarle valorizzando i manager e imparando a gestire un team sempre più professionale.

Ciò che preoccupa spesso è l'alto numero di riporti tipico del modello tradizionale. Più che semplificare *tout court*, una possibilità da valutare comunque con prudenza, occorre comprendere il peso relativo delle funzioni rispetto alla strategia e concentrare l'attenzione su quelle critiche per la sua realizzazione.

#### IL TEAM MANAGERIALE

Molte piccole e medie aziende familiari esitano a sviluppare il management perché pensano che rappresenti un costo eccessivo. Inoltre, gli imprenditori sono spesso sospettosi nei confronti dei manager talentuosi, temono di essere spinti verso modelli manageriali standardizzati finalizzati a estrometterli dal potere.

Non bisogna però cadere nella trappola del “fai tutto da te”: un circolo vizioso che impedisce di gestire il vero cambiamento.

Bisogna valutare l'opportunità di investire nel capitale umano costruendo un team manageriale con ruoli espliciti e fortemente differenziati. Fare l'amministratore delegato per un imprenditore è un lavoro full time se ci si vuole occupare del futuro dell'a-

zienda e della famiglia. Il management deve ricoprire i ruoli più operativi nelle vendite, produzione, finanza e così via.

La scelta delle persone è la cosa più difficile e la storia è piena di insuccessi. Nella selezione dei candidati occorre valutare tre fattori critici: le competenze, l'attitudine a lavorare in un'impresa familiare e la capacità di inserirsi nella squadra dei manager. Il mondo è prodigo di manager capaci: la difficoltà maggiore sta nella loro compatibilità con il modello dell'impresa familiare. Spesso i candidati sono stati formati in imprese multinazionali e questo li mette in difficoltà nell'accettare la forte presenza dell'imprenditore, che è invece normale per chi ha vissuto da sempre in queste aziende. Occorre comunque cercare i migliori e non accontentarsi di soluzioni non convincenti: per questo bisogna dotarsi di pazienza e perseveranza.

Inserire persone talentuose genera un potenziale fronte di competizione con l'imprenditore, le sue idee e convinzioni vengono confrontate con esperienze diverse. Questo non deve degenerare in una rivalità, perché porterebbe a un distacco controproducente tra le parti e a una non completa apertura e trasparenza nei rapporti a discapito della performance dell'azienda.

Il management deve essere al servizio dell'imprenditore con generosità e apertura, perché il successo dell'imprenditore è la migliore misura del proprio successo. Non dovrà nemmeno sentire il bisogno di riconoscimenti formali, perché saranno impliciti e comprovati dai risultati. Dovrà accettare un distacco formale con l'imprenditore per evitare una confusione di ruoli, anche in un rapporto sempre più fiduciario.

Da ultimo, nel costruire un team bisogna considerare anche il mix delle persone che ne fanno parte e gestire la diversità come un valore: veterani con nuovi entranti, prudenti con audaci, tradizione con crescita e cambiamento con stabilità. I veterani costituiscono il braccio operativo dell'imprenditore e contribuiscono in modo determinante al funzionamento dell'impresa di cui

sono profondi conoscitori. La loro sfida è quella di crescere con l'azienda e la famiglia, pertanto possono vedere i nuovi entranti come un ostacolo al mantenimento o allo sviluppo della propria posizione. I nuovi entranti sono portatori di competenze teoriche e professionalità, possono identificare gli spazi di rinnovamento, ma mancano di conoscenze specifiche del contesto e dei meccanismi di comunicazione e di decisione. È necessario, quindi, costruire una squadra manageriale composta da un mix di veterani e nuovi manager, evitando di associare i veterani con i padri e i nuovi con i figli. Questo porta la proprietà a dedicare sufficiente attenzione a entrambe le categorie, facendo crescere i veterani meritevoli e lasciando ai nuovi tempo e spazio per inserirsi.

#### LA DELEGA E IL CONTROLLO

Gli imprenditori hanno istintivamente un forte bisogno di controllo e desiderano essere al centro di ogni cosa, per il bene dell'azienda.

La delega va data con oculatezza, non solo a chi rende conto dei risultati, ma soprattutto a chi riconosce, condivide, pianifica e implementa il cambiamento con lealtà e professionalità. Il management va coinvolto anche nelle scelte strategiche sin dalla loro formulazione iniziale. Il mancato coinvolgimento darebbe il segnale che la sua presenza è meramente esecutiva.

Definite le strategie e gli obiettivi e costruita la squadra, occorre un sistema di attribuzione e valutazione degli obiettivi da assegnare a cascata dalla proprietà ai primi livelli, da questi ai secondi e così via. La finalità è quella di attribuire ai manager chiare direttive, allineare tutta l'organizzazione sugli obiettivi e responsabilizzare i capi nella gestione dei collaboratori. Si tratta di un modello fortemente divergente rispetto al rapporto diretto e destrutturato tra imprenditore e manager. Quando si inseriscono questi sistemi, vanno affrontati due temi ostici ai titolari: la definizione di un processo di assegnazione di obiettivi, che de-

vonno essere necessariamente precisi e non più vaghi come spesso accade (per quanto nella concezione del titolare una certa dose di ambiguità sia voluta e porti a tutta una serie di vantaggi), e l'instaurarsi di un processo di delega e conseguente accettazione di potenziali divergenze ed errori.

La fiducia tra l'imprenditore e i propri manager è essenziale, perché a loro si affidano i propri asset più preziosi. Per costruire relazioni di fiducia si richiede un impegno personale dell'imprenditore. Mostrare fiducia genera fiducia nei manager e li incoraggia a responsabilizzarsi nei confronti dell'azienda e della proprietà.

Alcuni manager potranno venire a conoscenza di fatti relativi alla famiglia e ai suoi problemi. Non è obbligatorio mostrarsi sempre invincibili o inarrivabili, e mostrare alcuni aspetti della vita personale può portare a costruire relazioni speciali di fiducia, così come investire delicatamente nella conoscenza dei collaboratori.

#### CREARE UNA CULTURA ORIENTATA AL CAMBIAMENTO

Lo scopo del successore è quello di creare una cultura del cambiamento e un'organizzazione flessibile e adattabile. Una delle prime cose da identificare sono i freni al cambiamento che possono identificarsi in persone o in tradizioni e prassi consolidate che rendono inflessibili.

Quando il nuovo leader prende in mano l'azienda, l'organizzazione raggiunge un elevato livello di ansietà e reagisce mettendosi in stand by, in attesa di capire come muoversi. Prevalde l'inerzia al cambiamento, soprattutto nelle persone con una forte anzianità aziendale. Occorre dare loro delle chance, ma anche essere determinati e sereni nell'esclusione di coloro che non dimostrano le caratteristiche per lavorare nel nuovo scenario. Rinnovare il management del 25% ogni cinque anni è fisiologico e, più in generale, la stratificazione dell'età dei collaboratori dovrebbe avere la forma di una piramide appoggiata sulla base, non capovolta sulla punta.

## IL COORDINAMENTO INTERNO

In un modello totalmente accentrato il coordinamento era garantito dall'imprenditore quale unica figura di riferimento per autorità e competenza. Nel nuovo modello occorre prevedere dei meccanismi orizzontali di coordinamento, come i sistemi dei comitati, e verticali, come il sistema di valutazione e coinvolgimento.

L'imprenditore deve continuare a vedere i responsabili dei profit center uno a uno secondo la frequenza ottimale, ma deve promuovere l'istituzione di meccanismi organizzativi trasversali che consentano ai manager di coordinarsi tra di loro. Questi sono normalmente delle riunioni o dei comitati interfunzionali, come il comitato prodotto (tra marketing e ricerca e sviluppo), il comitato di programmazione delle vendite (tra commerciali, logistici e industriali), il comitato crediti (tra amministrativi e commerciali) e così via... Non è opportuno istituire un comitato di direzione finché il successore non ne senta la necessità e non si trovi perfettamente a proprio agio nel nuovo contesto.

Il mantenimento dei valori e il cambiamento organizzativo rappresentano le sfide chiave per la continuità.

## SVILUPPARE LA LEADERSHIP

Il cambiamento al vertice di un'azienda non è mai un evento di routine, è un momento nel quale abbondano opportunità e rischi.

Alla maggioranza degli imprenditori non viene naturale lo sviluppo delle nuove generazioni e spesso i successori si trovano catapultati nella gestione delle imprese di famiglia senza un'adeguata preparazione.

Come illustrato nei precedenti paragrafi, i successori che si trovano in questa difficile condizione devono affrontare molteplici sfide: nell'ordine, tenere unita la famiglia, rivedere la strategia aziendale e adottare un nuovo modello organizzativo.

Contemporaneamente, ed è l'oggetto di questo paragrafo, devono sviluppare una nuova leadership. Devono sostituire la figu-

ra del patriarca apportando i cambiamenti necessari. Come disse Joseph Campbell, devono diventare “un nuovo tipo di eroe”, che reinterpreti la tradizione e che non si limiti a seguire le impronte dei fondatori. Per farlo devono adottare uno stile di gestione spesso del tutto differente rispetto ai predecessori, perché devono fronteggiare un contesto molto più complesso e devono considerare anche le proprie doti e caratteristiche personali.

L'accresciuta complessità del contesto è legata alla molteplicità dei mercati da servire, alla maggiore pressione competitiva e all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi, che innalza i requisiti necessari a chi ricopre le posizioni di vertice nell'azienda.

L'approccio individualista, tipico dei patriarchi, è incompatibile con la nuova situazione da affrontare e bisogna, quindi, che il successore riduca l'impegno nel *day by day* e si dedichi di più alla strategia e allo sviluppo di un nuovo modello organizzativo. Che investa in se stesso per sviluppare una nuova e riconosciuta leadership, indispensabile per essere all'altezza del compito e per sentirsi a proprio agio nella nuova posizione.

Per sviluppare tale leadership occorre avviare un processo che prevede quattro tappe. In funzione della propria specifica situazione alcune di esse potranno essere già state affrontate parzialmente o interamente.

#### IL PRIMO PASSO: L'ASSESSMENT INDIVIDUALE

Arrivare al vertice non vuol dire automaticamente essere capaci di affrontare la complessità del ruolo, soprattutto se non si è stati preparati per tempo. Il punto di partenza consiste quindi nell'affrontare, con umiltà, un assessment personale. Chi non conosce se stesso difficilmente potrà gestire gli altri; viceversa, conoscere le proprie forze/debolezze può essere di grande aiuto per migliorare la propria leadership. Non è un caso che i corsi avanzati di management delle più famose business school dedichino molto spazio a test di questo tipo.

A questo scopo occorre che l'assessment individuale sia ampio e comprenda molteplici aspetti, in particolare:

- le attitudini: l'assunzione di responsabilità, la resistenza allo stress, la dedizione al lavoro e così via;
- le skill: da pensiero deduttivo a induttivo, la creatività, la capacità di comunicazione eccetera;
- le conoscenze: sia di business – governance, strategie, competenze funzionali, familiarità con i processi, eccetera – sia delle specificità delle aziende familiari – ruoli, governance, accordi e così via.

Da questa fase di lavoro devono emergere i punti di forza e di debolezza, i gap personali da colmare in funzione del ruolo da ricoprire.

È evidente che si dovranno conciliare le priorità dell'azienda con quelle personali, il che renderà spesso impossibile completare il proprio rafforzamento per tempo. Bisognerà, quindi, darsi delle priorità: non è necessario forzare la mano, l'importante non è eccellere su tutti i fronti, ma essere consapevoli dei propri limiti e prendere le necessarie contromisure. Per esempio, una persona introversa avrà bisogno di molto tempo per diventare un buon comunicatore e probabilmente dovrà sempre convivere con questa situazione. Meglio puntare sulla comunicazione uno a uno e appoggiarsi a spokesperson. Più importante è recuperare un sufficiente livello di conoscenza sui temi più strategici dell'azienda, laddove il successore non abbia avuto opportunità di approfondimento specifiche nel passato, magari perché riservate al patriarca.

## IL SECONDO PASSO: COMPRENDERE IL LIVELLO ATTESO DI CAMBIAMENTO DELL'IMPRESA

Il secondo passo è quello di capire quale sia il livello di cambiamento atteso nell'impresa sia verso l'esterno sia all'interno, se si debba introdurre una nuova cultura, clima e struttura o se si debba mantenere una continuità con il passato.

A questo scopo dovrà essere già sviluppato il business plan aziendale, che identifichi le linee guida strategiche a medio termine.

Come già sottolineato, siamo da lungo tempo nel pieno non solo di una crisi economica, ma anche di un cambiamento strutturale dell'economia che richiede un profondo ripensamento delle strategie. Il piano strategico consentirà di identificare meglio le priorità della azienda. Un conto è difendere la leadership di mercato, un altro è rilanciare l'azienda e ancora diverso è ridimensionare l'attività o prepararsi all'uscita dal business.

Un altro fronte di cambiamento è l'organizzazione interna e il modello di gestione: un conto è gestire un team di collaboratori di lungo corso e poco scolarizzati e un altro un team professionali di giovani collaboratori.

#### IL TERZO PASSO: IDENTIFICARE LE CARATTERISTICHE CHE DEVE AVERE IL NUOVO CAPO

Il terzo passo consiste nell'identificazione delle caratteristiche che deve avere il nuovo capo, come si farebbe se si dovesse selezionare un candidato esterno. Ciò consentirà di specificare il ruolo richiesto al successore.

Qual è il tipo di leadership necessaria? Sostituire i patriarchi non è facile, la loro identificazione con l'azienda può costituire un ostacolo all'affermazione del successore. Il predecessore lascia dietro di sé un rapporto molto personale e tendenzialmente poco strutturato. La sua figura è indispensabile in un contesto che è stato disegnato su misura per lui. L'imprenditore non è, quindi, al servizio dell'azienda, è quest'ultima a essere al suo servizio.

In questo contesto il successore non deve solo creare una cultura del cambiamento, ma deve anche confrontarsi con la personalità molto forte del predecessore. La guida deve essere tendenzialmente improntata verso una leadership forte, ben diversa da quella di un semplice amministratore al servizio dell'azienda. Quanto più grande è il cambiamento atteso, tanto più forte sarà

la leadership richiesta, ma questo non vuol dire adottare lo stesso stile di leadership del patriarca.

Il nuovo stile deve essere coerente con chi debba guidare l'azienda verso il cambiamento dando obiettivi, motivando le persone, guadagnando con i risultati la credibilità e la fiducia delle persone. Si deve tener conto del nuovo ruolo che deve giocare l'imprenditore: da decisore isolato a team leader.

Ma leader si nasce o si diventa? E si può scegliere lo stile di leadership? La risposta, basata su una conoscenza ormai approfondita e documentata della tematica, è che non solo si diventa leader, ma si può anche scegliere lo stile di leadership da adottare, ovviamente con qualche limitazione di carattere personale.

Non c'è una barriera invisibile che impedisce di diventare leader e la leadership non è una questione di DNA o di personalità, bensì di comportamenti. Per diventare un buon leader bisogna credere in se stessi, aspirare all'eccellenza, mettersi alla prova, cercare il supporto degli altri e, soprattutto, esercitarsi.

La vera domanda da porsi è, quindi, come migliorare la propria leadership. Si può optare per uno stile partecipativo o autoritario in un continuum di possibilità. Si può cercare di adattare le proprie caratteristiche allo stile che oggettivamente è più utile nel momento storico che attraversa l'azienda. Si può decidere, quindi, di imitare lo stile dei patriarchi *in toto* o scegliere per alcuni aspetti una strada nuova: autorevole più che autoritario, team leader più che individualista, flessibile, meritocratico, orientato alla gestione invece che all'esecuzione, capace di delegare piuttosto che di accentrare.

Seguire le orme dei padri, per quanto attiene lo stile di leadership, non è solo difficile ma spesso sbagliato, perché il contesto esterno e quello interno sono mutati e la sfida è molto più difficile. L'immagine del patriarca come eroe permea l'azienda e aprire una nuova strada richiede del tempo. Secondo alcune autorevoli ricerche, per raggiungere una piena autorevolezza occorrono da due a cinque anni.

## IL QUARTO PASSO: DEFINIRE UN PIANO DI SVILUPPO PERSONALE

Il quarto e ultimo passo è quello di identificare i gap individuali da colmare in base agli step precedentemente descritti e definire un piano specifico di azione. Le tipologie di intervento sono raggruppabili in tre macrocategorie.

### Interventi di formazione

Lo scopo della formazione è quello di fornire in un tempo molto ristretto conoscenze specifiche. Ci sono due principali aree di potenziale intervento:

- **formazione manageriale:** si tratta di corsi di formazione manageriale orientati a chi debba ricoprire posizioni apicali (strategia aziendale, Mergers & Acquisitions, eccetera). Sono corsi normalmente di breve durata, da un minimo di alcuni giorni a un massimo di un mese, disponibili presso tutte le più importanti business school del mondo come HBS, MIT Sloan, Stanford Graduate School of Business;
- **formazione sul family business:** si tratta di corsi finalizzati ai membri delle famiglie imprenditoriali. Forniscono le basi per comprendere e affrontare la complessità delle imprese familiari e andrebbero frequentati da più membri della famiglia contemporaneamente. Sono corsi della durata massima di una settimana. I più noti al mondo sono Imd, HBS e, interessante per i più giovani, anche Babson.

### Scelta degli advisor

Il successore deve innanzitutto confrontarsi con il senso di solitudine che lo circonda. Con chi parlare? Con chi confidarsi? Gli advisor servono a rompere la solitudine e a dare un contributo di esperienza all'imprenditore.

Si presentano diverse soluzioni:

- **mentore**, il cui ruolo è quello di contribuire all'affermazione del successore aiutandolo a sviluppare le capacità di giudizio,

l'assunzione di rischi, l'accettazione della delega e lo sviluppo di una relazione efficace con tutti gli interlocutori, inclusi quelli familiari. Il mentore può anche apportare conoscenze specifiche, specialmente in aree dove il successore si deve rafforzare. Deve essere una persona indipendente e senza conflitti di interesse con il successore. Idealmente deve essere una figura che conosce l'azienda, la famiglia e il successore. Deve avere una spiccata sensibilità psicologica;

- **membri del Cda**, che possano agire come consulenti personali per accelerare il cambiamento attraverso l'iniezione di nuove idee e disciplina a livello del top management. La maggioranza delle imprese familiari non ha un consiglio di amministrazione veramente attivo. Per i successori, attivare il Cda e interagire con persone capaci costituisce un'aggiunta di valore importante;
- **psicologi**: è molto importante avere consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza personali. Il miglior candidato per aiutare in questa attività è uno psicologo. Alcuni aspetti della vita potranno essere superati e migliorati, altri dovranno essere accettati e si dovrà imparare a convivere con essi. Lo psicologo costituisce un punto di riferimento nella gestione della comunicazione con i familiari, soprattutto in condizioni di conflittualità. Serve una persona professionalmente preparata con la quale potersi aprire, mostrando le proprie vulnerabilità e paure senza sentirsi giudicato. Spesso questo supporto sarebbe adatto anche ad altri familiari (per esempio, in sessioni congiunte), ma evidentemente non può essere imposto;
- **consulenti e professori**: una soluzione molto diffusa è quella di avvalersi di consulenti o professori universitari per affrontare e sviluppare aree specifiche (strategia, finanza, temi legali, fiscalità, eccetera). I consulenti più capaci non solo sono esperti nella loro materia, ma conoscono anche il contesto delle imprese di famiglia. Un capitolo a parte riguarda la gestione dell'immagine e la comunicazione uno a uno o più spesso uno a molti. Anche

in questo caso, occorre rivolgersi a consulenti specializzati che definiscano un progetto altamente qualificato e personalizzato.

### Sviluppo di attività esterne

È importante che il successore partecipi alla vita economica e sociale in rapida evoluzione presidiando personalmente attività rivolte al mondo esterno:

- **partecipazione ad associazioni di settore o di categoria:** questa attività aiuta sia nell'acquisizione di conoscenze specifiche sia nella costruzione di un network e confronto con realtà esterne (come, per esempio, Aidaf o Fbn);
- **viaggi di studio:** possono riguardare sia missioni specifiche in mercati di interesse, sia visite ad aziende di riferimento nel loro contesto, utili per fertilizzare la mente con esempi di successo.

Per diventare un nuovo leader occorre lavorare duro, sviluppare la fiducia in sé stessi, sviluppare una propria identità personale e coltivare il proprio ego in modo sano. L'autorevolezza è il risultato di una serie di fattori: conoscenza dell'azienda, risultati concreti, capacità di motivare le risorse con una visione strategica, affermazione al di fuori dell'azienda e così via. È importante che il successore sviluppi una forte consapevolezza di sé e che si senta a proprio agio, pur cercando di migliorarsi continuamente.

La curiosità e la voglia di apprendere sono fattori indispensabili che devono accompagnare per sempre un leader contemporaneo e sono alla base del suo duraturo successo.

### OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Le imprese familiari sono l'istituzione economica con il più alto tasso di fertilità e di mortalità allo stesso tempo. Solo dieci su cento aziende superano la terza generazione.

Anche se la probabilità di sopravvivere nel lungo termine è molto bassa, alcune imprese ci riescono e molto bene. Nel 1981 è nata l'associazione Henokiens alla quale aderiscono 48 aziende

bicentinarie, delle quali 12 sono italiane. La più longeva è la Hoshi, nata nel 717 in Giappone, che opera nel settore dell'ospitalità. L'azienda italiana più antica è, invece, la Fabbrica d'Armi Pietro Beretta fondata nel 1526. Queste aziende hanno superato difficoltà di ogni genere come guerre, rivoluzioni, sconvolgimenti e trasformazioni, mantenendo il controllo della loro azienda e continuano a prosperare. Le chiavi del successo risiedono nella capacità della famiglia di capitalizzare sul brand familiare, sulla reputazione, sui valori e sulle tradizioni della famiglia, sulla capacità di superare gli ostacoli interni ed esterni, sull'accurata preparazione della successione e sulla capacità di innovarsi continuamente.

Da questi campioni impariamo che la continuità delle imprese familiari non avviene per caso, ma dev'essere pianificata e non lasciata in balia degli eventi.

Il livello di coesione o di conflitto familiare si rivela nella sua pienezza solo al momento del passaggio generazionale, soprattutto quando manca la figura del patriarca. Per questo un imprenditore dovrebbe avere la responsabilità di garantire il buon esito della successione e della continuità, se non prima almeno dopo la sua morte. Secondo un detto che è conosciuto in tutto il mondo, "i genitori creano, i figli mantengono e i nipoti distruggono". Generalmente vengono colpevolizzati i figli, ma accade spesso che siano proprio i padri a non creare le giuste condizioni per la continuità.

Inoltre, le nuove generazioni devono affrontare problemi mediamente più complessi di quelli della generazione precedente, perché sia il contesto esterno sia quello interno si sono complicati e per di più non si ha l'esperienza di chi ha trascorso 50 anni di vita in azienda. Il futuro non è garantito per nessuno, né per le aziende che appartengono agli Henokiens né a maggior ragione per le aziende della new economy, per le quali gli scenari possono mutare in pochi mesi come ci insegnano Facebook o Google. La trasformazione digitale della società e delle imprese richiede

una profonda revisione delle strategie, dei modelli di governo e dell'organizzazione. Questa trasformazione porterà a un consolidamento dei settori e, per le imprese familiari, la sfida appare particolarmente ardua, ma non disperata.

Spetta ora alle nuove generazioni, spesso obbligate a scendere in campo senza un'adeguata preparazione, affrontare questa sfida apportando le necessarie innovazioni, coltivando e difendendo la propria identità senza confondersi nella globalizzazione dell'offerta. Per affrontare il futuro occorre rinsaldare a ogni passaggio generazionale il patto di alleanza tra famiglia e impresa, mentre resta immutato il valore dell'eredità lasciataci da chi ci ha preceduto: il nostro DNA.

**GIANPAOLO FASCINA** è nato a Milano, si è laureato in ingegneria Meccanica al Politecnico di Milano, MBA alla SDA Bocconi, si è specializzato all'IMD di Losanna, all'HBS e al MIT di Boston. È in Gea dal 1984 dove svolge, come Senior Partner, attività di consulenza di direzione, principalmente al fianco di imprenditori nel percorso di sviluppo delle loro imprese soprattutto sul fronte organizzativo e della trasformazione digitale. È stato docente di digital marketing presso il Master Publitalia (Milano) e l'Università Politecnica delle Marche. È autore di molteplici articoli e del libro "Family Business 4.0" edito da Mind nel 2019.

# I COMMENTI ALLA RICERCA

Giovanna Della Posta, Federico Ghizzoni,  
Andrea Guerra, Emma Marcegaglia,  
Anna Maria Tarantola, Luisa Todini



## CAMPIONI DI RESILIENZA

di Giovanna Della Posta

Il libro *Campioni d'Italia* restituisce l'immagine di un'imprenditoria resiliente, che ha costruito il proprio successo basandosi su una profonda conoscenza del mercato, ma anche sull'intuito dei fondatori. Dai dati emerge che sono ormai colossi in grado di gareggiare a livello internazionale con centinaia se non migliaia di dipendenti. Segno che hanno saputo anche circondarsi di capitale umano, di scegliere i manager migliori. Che sono stati in grado di stare al passo con i tempi, di cogliere le opportunità e le sfide individuando, talvolta anzitempo o controcorrente, nuovi percorsi possibili.

L'analisi sull'attrattività finanziaria evidenzia come questi capitali d'azienda siano riusciti a far leva sulle proprie forze economiche limitando infatti l'indebitamento. Un fattore certamente positivo se si considera da un punto di vista di autonomia, ma che però evidenzia come quest'approccio sostenibile finanziariamente può, di fronte a capacità indiscusse e menti brillanti, essere anche un fattore di limitazione di sviluppo.

Emerge quindi chiaramente come una parte, un terzo, delle aziende analizzate abbia fatto limitato ricorso all'indebitamento guadagnandone in sostenibilità, ma perdendo probabilmente anche delle opportunità. D'altra parte due terzi delle aziende analizzate ha fatto ricorso all'indebitamento, spingendosi però ai limiti, se non oltre, della soglia di sostenibilità.

Emerge quindi una chiara dicotomia sul ricorso al debito, ma che poi trova una sintesi nel percorso di eccellenza. È l'eccellenza del capitale umano che dosa il capitale finanziario, che valorizza il capitale di rischio.

Un capitale di cui disponiamo in Italia che forse non riusciremo mai davvero a misurare, ma che assicura la vera sostenibilità delle aziende. I manager di cui l'imprenditore si è saputo circondare e che rappresentano l'intelligenza collettiva dell'azienda e del nostro Paese.

L'eccellenza è anche questo, saper usare le risorse che si hanno a disposizione, ma anche continuare a coltivare idee, progetti ed essere aperti all'innovazione.

I nostri Campioni d'Italia sono al tempo stesso il nostro punto di equilibrio e il motore del Paese, una indiscussa capacità e attrattività che ci distingue e ci rende unici negli scenari competitivi globali. A loro va la nostra riconoscenza per aver fatto leva anche sull'attrattività finanziaria per rendere il nostro Paese uno dei più interessanti nel mondo.

## IL NODO DIMENSIONALE

di Federico Ghizzoni

In quarant'anni passati in banca, venti in Italia e venti all'estero, ho avuto il piacere di conoscere centinaia di aziende e imprenditori. Generalizzare non è corretto perché ogni azienda è diversa dall'altra ma, indubbiamente, questa esperienza fatta sul campo mi porta a condividere i contenuti essenziali del libro *Campioni d'Italia*.

Visione e velocità decisionale dell'imprenditore, forte capacità di innovazione e differenziazione di prodotto, penetrazione veloce e coraggiosa di nuovi mercati, flessibilità strategica, eccellenza operativa, rendono le aziende italiane uniche.

Come è sottolineato nel libro, è la matrice artigiana alla base del sistema industriale italiano che ne determina la sua unicità. Aziende costruite a immagine dell'imprenditore con una governance essenziale che forniscono un prodotto su misura, innovativo e di alta qualità, a prezzi competitivi grazie a una snellezza operativa e a un'efficienza estremamente elevata. Le aziende italiane riescono a fornire qualità eccellente e soprattutto un servizio spesso superiore alle grandi multinazionali generando un tasso di soddisfazione e fidelizzazione del cliente elevatissimo.

Il successo del nostro sistema industriale rende l'Italia un caso altrettanto unico e spesso incomprensibile per osservatori stranieri: il Paese è considerato agli occhi dei più inefficiente, instabile, inaffidabile, ad alto rischio. Al contrario il "Made in Italy", che non è solo moda, cibo, vino o design, ma soprattutto manifatturiero, è invece da tutti ammirato, invidiato e spesso temuto.

Allo stesso tempo e sempre partendo dall'esperienza personale ritengo di dover sottolineare che alcune delle caratteristiche posi-

tive delle aziende italiane possono nel tempo trasformarsi in ostacoli competitivi.

La guida e la presenza dell'imprenditore che tutto controlla e decide può rallentare il processo di managerializzazione e crescita dimensionale; l'emozionalità e il coinvolgimento con cui l'imprenditore gestisce l'azienda non favorisce l'apertura a capitale di terzi, l'attenzione al rischio e all'indebitamento (di per sé corretta) talvolta impedisce, senza i necessari mezzi propri, di finanziare crescita e sviluppo. Una governance accentrata spesso crea problemi di continuità aziendale (passaggio generazionale).

In sostanza penso che per un ulteriore salto di qualità del sistema aziendale italiano occorrerebbe aggiungere alle eccellenti qualità e caratteristiche già esistenti quella della dimensione.

Ovviamente una domanda viene spontanea: perché le aziende italiane rimangono mediamente inferiori in termini dimensionali rispetto a quelle di altri Paesi avanzati?

Credo che le risposte siano fondamentalmente tre.

Innanzitutto la mancanza di cultura di impresa in Italia. L'impresa non è considerata un patrimonio collettivo ma di pochi privilegiati, non è ritenuta un motore di crescita della ricchezza del Paese ma del singolo e quindi non è tutelata, anzi spesso è vessata dal sistema politico, dalla burocrazia, dal fisco.

In secondo luogo e forse anche per il punto di cui sopra, continua a essere un problema in Italia quello di indirizzare il risparmio verso il settore produttivo con adeguate forme di tutela sia per chi investe come per chi apre la propria azienda a terzi. Passi avanti sono stati sicuramente fatti negli ultimi tempi, ma siamo lontani rispetto ad altri Paesi.

Infine occorre uno sforzo culturale maggiore e una vera apertura dell'imprenditore al capitale di terzi. In realtà sono ancora prevalenti quelli che preferiscono evitare un percorso alternativo a una gestione di natura familiare anche a costo di rinunciare a opportunità di crescita per l'azienda.

Mi verrebbe da dire che talvolta manca pure negli imprenditori il concetto di impresa come bene collettivo.

In conclusione credo che fino a quando non daremo adeguate risposte al tema della crescita dimensionale, rimarrà difficile pensare a un significativo cambiamento del modello industriale italiano. Continueremo ad avere eccellenti e numerosi “campioni italiani” che l'estero ci invidierà, ma pochi campioni globali in grado di far fare anche al Paese un salto dimensionale e strategico rilevante.

## STRUTTURARSI PER COMPETERE

di Andrea Guerra

Lavoro con GEA da più di trent'anni e con alcuni partner ho condiviso tante sfide professionali, alcune molto complesse. Conosco quindi bene la loro visione spiritualista e l'ammirazione che hanno per la vis imprenditoriale. GEA è convinta che l'imprenditorialità con la sua continua *overextension*, con lo stretching sistematico delle strutture e dei processi, possa produrre risultati inimmaginabili per le aziende strutturate e a conduzione manageriale.

Mentre condivido questa lettura nella fase della nascita e del primo sviluppo dell'impresa, e riconosco che questa ambizione imprenditiva sia la molla che ci ha permesso di generare le migliaia di campioni così ben descritti in questo studio, non credo che questo impianto possa reggere la sfida della creazione di imprese di caratura mondiale delle quali il nostro Paese ha sempre più bisogno.

Se prendiamo spunto dal primo dei casi descritti, Caffè Borbone, i cui risultati sono davvero stellari secondo qualunque metro di valutazione, vediamo come l'imprenditore ha sentito il bisogno di farsi accompagnare da un investitore istituzionale nel processo di crescita manageriale, internazionale e per processi. Lo stesso è accaduto per IRCA e per numerose aziende descritte nel capitolo su design e arredamento. Oltre l'evidente rafforzamento dei mezzi propri con la conseguente capacità di investire che un partner strutturato porta nell'azienda imprenditoriale, è proprio la cultura organizzativa, di processo, di valutazione oggettiva delle performance che riesce a fare la differenza tra il fare un'azienda grande oppure una grande azienda.

Mettere la cultura davanti allo sviluppo dei prodotti, essere capaci di aspettare per realizzare le cose al meglio, privilegiare il fattore umano e la capacità di integrare culture diverse rispetto ai risultati, questi sì di breve termine, che una gestione impulsiva ed emotiva spesso ottiene prima, permette di costruire su basi più solide un successo che sarà giocoforza più duraturo e consolidato.

Ritengo tuttavia che simili studi indipendenti come questo condotto da GEA con Harvard Business Review e Arca Fondi SGR siano benvenuti e possano alimentare il dibattito nel Paese, che mi auguro sempre più fecondo di nuovi stimoli.

## VOCAZIONE GLOBALE

di Emma Marcegaglia

Scrivere un commento a un volume che parla dell'eccellenza italiana, proprio in questa fase così particolare della nostra storia economica, ovvero nel mezzo della più grave crisi economica, sanitaria e sociale in tempo di pace, mi consente di sperare e di guardare ancora con fiducia il futuro. Sono certa che proprio partendo dalle capacità degli imprenditori italiani il nostro Paese ritroverà, ancora una volta, la forza di risollevarsi e di continuare a primeggiare nel mondo.

I risultati del lavoro svolto nel volume *Campioni d'Italia* descrivono un quadro realistico e positivo della capacità del nostro Paese di fare impresa e di generare eccellenze e leader globali in numerose nicchie di mercato. Pur in un periodo caratterizzato da gravi recessioni, l'Italia ha saputo mantenere viva la propria capacità imprenditoriale e continuare a raggiungere livelli di sviluppo industriale tra i più avanzati nel mondo.

I risultati disponibili fino a oggi (riferiti al periodo pre-Covid) lo confermano: l'Italia vanta una forte vocazione manifatturiera, che la vede ancora tra i primi posti in Europa e nel mondo per valore aggiunto prodotto. I dati più recenti mostrano che il sistema industriale italiano contribuisce per il 2,3% all'output manifatturiero globale, un terzo circa del contributo tedesco (6,0%), ma comunque superiore a quello francese (2,1%) e inglese (1,9%), per citare le principali economie del continente europeo.

La vocazione manifatturiera italiana è sorretta da un sistema produttivo straordinariamente vitale, basato su un modello di imprenditorialità diffusa, fatto di una moltitudine di imprese collocate su punti diversi delle catene nazionali e globali del valore, che hanno

nelle economie di specializzazione la loro arma competitiva e nelle aree dei distretti industriali il loro punto di forza.

La doppia recessione che dal 2008 ha colpito l'Italia ha intaccato pesantemente la nostra base manifatturiera, ma al tempo stesso ha accelerato un processo di evoluzione nelle logiche di produzione già in corso fin dagli inizi del 2000, che si sostanzia in uno spostamento verso prodotti di più alta qualità e in una sempre maggiore vocazione ai mercati esteri. Negli ultimi anni l'export italiano è cresciuto a ritmi più sostenuti della domanda globale e l'indice di qualità dell'export – costruito dal Centro Studi Confindustria – mostra che l'upgrading qualitativo delle produzioni italiane non ha avuto eguali in Europa. Anche l'UNCTAD ha confermato il nostro Paese come secondo alla Germania per capacità competitiva nel commercio mondiale, certificando – con il Trade Performance Index – l'eccellenza degli esportatori italiani in numerosi settori: sono al top mondiale per competitività nell'abbigliamento e nel calzaturiero, e si collocano ai primi posti nei comparti dei macchinari, dei mezzi di trasporto e dell'industria di base.

La manifattura italiana, a dispetto di quello che in molti – specialmente all'estero – credono, non è solo fatta di eccellenze nel settore alimentare, della moda e dell'arredamento (che pure sono un punto di riferimento a livello mondiale). I settori tradizionali del Made in Italy pesano infatti solo per il 15% dell'export. La meccanica (esclusi mezzi di trasporto) per quasi il 40%; i macchinari e le apparecchiature industriali da sole per ben il 19%; farmaceutica, chimica, gomma-plastica il 16,5%. Infine, il peso dei mezzi di trasporto è pari al 12%. Inoltre, la manifattura italiana è una delle più diversificate al mondo in termini di matrice dell'offerta produttiva. Ciò a conferma della straordinaria ricchezza del know-how manifatturiero detenuto dal Paese.

Questi risultati non sono il frutto del caso, ma l'esito di una costante ricerca di innovazioni di processo e di prodotto da parte delle imprese italiane. I tanti punti di forza che caratterizzano l'in-

dustria italiana non devono però indurre a pensare che essa possa affrontare da sola le immense sfide globali con le quali è chiamata a confrontarsi. Serve una politica industriale all'altezza di queste sfide globali. Sfide globali che originano dalla continua e intensa innovazione tecnologica, dall'evoluzione delle dinamiche demografiche, dall'emergere di una nuova classe benestante nei Paesi emergenti, dall'urgenza di contrastare i cambiamenti climatici.

Non possiamo ignorare che dietro alla performance aggregata registrata in questi anni ci sia stata una crescente e preoccupante divaricazione all'interno del sistema produttivo tra chi è stato in grado di cavalcare il cambiamento e chi è stato costretto a subirlo. A fronte dei risultati estremamente positivi del "gruppo di testa" del sistema industriale, che ha saputo reggere agli shock e crescere, investendo e orientandosi sui mercati esteri, un numero altrettanto significativo di imprese non è riuscito a sopravvivere. Nel mezzo, la maggioranza delle imprese che, disponendo solo in parte degli strumenti (delle risorse) per fronteggiare un contesto sempre più impegnativo, ha retto all'urto e alla durata delle recessioni con crescente affanno.

Se pensiamo che all'interno di ciascuna di queste imprese lavorano, o lavoravano, imprenditori, manager, quadri, operai, impiegati, capiamo quanto il tema dell'eterogeneità nello sviluppo delle imprese sia indissolubilmente legato a quello dello sviluppo delle persone, e quindi della società nel suo complesso.

Questa eterogeneità nei comportamenti delle imprese travalica settori, dimensioni, territori. E richiede, pertanto, da parte della politica interventi adeguati, specie nel contesto attuale, a sostenere le imprese – non solo quelle di testa – e superare i tradizionali vincoli che rappresentano un freno significativo alla possibilità di fare impresa in Italia.

Solo così si salvaguarda la coesione economica e sociale del Paese.

## LUNGIMIRANZA E SOSTENIBILITÀ

di Anna Maria Tarantola

Non è facile fare un breve commento su una ricerca così completa e articolata che, attraverso una rigorosa analisi, evidenzia i punti di forza delle imprese italiane e formula interessanti proposte. Mi limito pertanto a qualche riflessione su tre punti che ho colto dalla lettura della ricerca.

Il primo è dato dall'importanza di dare **testimonianza** delle eccellenze italiane. Stiamo vivendo un periodo difficile e sfidante. La pandemia ha messo in crisi le strutture sanitarie, quelle educative, l'economia e la stessa tenuta sociale. Dare rilievo ai "campioni", a chi ha saputo superare in passato momenti difficili come la crisi finanziaria del 2008, è il miglior modo per alimentare la speranza di una ripartenza solida, nel rispetto di tutte le misure di sicurezza. L'esempio è sempre una potente molla imitativa.

Il secondo punto è l'utilità di focalizzare la ricerca sui fattori di successo, spesso trascurati nel quotidiano lagnarsi di tutto e di tutti. Ho colto con soddisfazione che l'elemento cardine del successo delle imprese "campioni" risulta essere la presenza **guida dell'imprenditore**, di colui che assume il rischio d'impresa, conosce il mercato, ama la sua azienda e si cura di tutti coloro che vi operano. È la caratteristica delle imprese familiari italiane. Sono queste, da sempre, il punto di forza dell'industria italiana, imprese che tradizionalmente sanno coniugare efficienza e responsabilità verso l'uomo e la natura. Alla loro guida ci sono imprenditori appassionati e lungimiranti che hanno cura dei propri interessi (profitto) come di quelli di tutti coloro che interagiscono con l'impresa e al cui successo contribuiscono (dipendenti,

clienti, fornitori e comunità), sono imprenditori che sanno innovare avendo cura dell'ambiente, (non inquinano, effettuano una corretta gestione dei rifiuti) e considerano la loro impresa come soggetto di sviluppo economico, culturale e sociale, non solo come strumento di produzione di profitti. Da questa concezione, da questa visione di lungo periodo, nasce, a mio avviso, l'ampio investimento in ricerca e sviluppo che caratterizza queste imprese, come emerge dalla ricerca. Questo tipo di impresa svolge un rilevante ruolo di fertilizzazione del territorio in cui opera; stimola la conoscenza, quindi l'educazione e la formazione. Svolge un rilevante ruolo trainante per i giovani. Nella mia più che quarantennale attività lavorativa in Banca d'Italia ho visitato molte di queste imprese che, come emerge dalla ricerca, sono quelle di maggiore successo.

Infine, ed è il terzo punto, le imprese eccellenti sono imprese **sostenibili**. La sostenibilità è un tema divenuto di molto successo a partire dalla fine del 2018. Tutto è diventato sostenibile. Ci sono state importanti prese di posizione a favore di un'economia e di una configurazione d'impresa responsabile e sostenibile; ricordo il Business Roundtable Statement, il Davos Manifesto 2020 e la presa di posizione di Laurence D. Fink, CEO di Blackrock. Durante la pandemia i mercati hanno apprezzato le imprese che si ispirano ai criteri Environmental, Social, Governance (ESG), soprattutto con riferimento al criterio Social, perché si sono mostrate più resilienti e meno rischiose. Il prof. Alfonso del Giudice, dell'Università Cattolica, in un suo intervento a un webinar organizzato dal Forum della Finanza sostenibile, ha mostrato che le PMI italiane sono molto attive sul fronte ESG, in particolare per quanto riguarda l'aspetto Social, ma fanno fatica a far emergere quello che fanno; e ha auspicato che la "finanza sostenibile" aiuti queste imprese con strumenti appropriati. È un tema che, anche se con una diversa ottica, è affrontato nel libro. Come fare affluire il risparmio delle famiglie alle imprese meri-

tevoli, come selezionarle correttamente, e con quali strumenti sostenerle finanziariamente è un tema antico. È positivo che la ricerca sulle eccellenze italiane tocchi anche questa tematica e proponga alcune interessanti soluzioni.

## ECOSISTEMA DI ECCELLENZE

di Luisa Todini

Eccellente è colui che si distingue e lascia un segno.

I risultati della ricerca, che ho molto apprezzato, dimostrano che essere impresa eccellente è oggi una sfida tanto ardua quanto necessaria non solo per vincere la competizione globale ma, soprattutto, per creare valore economico e sociale per la comunità e affrontare quello che chiamerei lo “*stress test del new normal*” dei mercati reali post Covid-19.

La pandemia ci lascia la consapevolezza che l'impresa non è una monade isolata, ma un ecosistema in osmosi continua con i suoi stakeholder; l'impresa è una “open company” capace di farsi permeare da iniziative e idee all'esterno e all'interno, di attingere a fonti per generare costante innovazione di prodotto, di processo, di risorse e la *open innovation* è la chiave rigenerativa del fare impresa, a tutti i livelli, attraverso il crowdsourcing, il corporate venture capital, le call for ideas, le partnership con i centri di ricerca e università, con azioni per portare all'esterno l'innovazione interna come il licensing, le joint-venture e gli spin-off.

Per questo, essere imprenditore oggi richiede doti straordinarie di resilienza, flessibilità, intraprendenza, capacità di resistere ai tanti scossoni esterni e di vedere nei mutamenti in atto opportunità, adottando un pensiero che guardi “oltre” e un approccio che metta in sinergia digitalizzazione, creatività e capacità organizzative.

Le imprese italiane partono avvantaggiate sui mercati esteri perché possono contare sul capitale reputazionale del Made in Italy come brand riconosciuto e apprezzato dai consumatori di tutto il mondo. Da sempre il prodotto italiano racconta un pezzo di territo-

rio, la bellezza, la cultura, i mestieri la creatività. Ma i consumatori del futuro, tecnologici, connessi, interattivi e attenti al benessere, chiedono al nostro sistema un forte salto di qualità.

È necessario promuovere modelli di internazionalizzazione avanzati che mirino a una presenza duratura sui mercati per superare l'approccio "mordi e fuggi" sui mercati esteri. I dati raccontano un'Italia in cui oltre la metà delle imprese esportatrici è presente al massimo in due Paesi e che non varca i confini europei. Ciò implica che la creazione di imprese campioni di Made Italy necessita non soltanto del rafforzamento della capacità del sistema industriale italiano di raggiungere mercati lontani, ma anche di competenze manageriali per approcci strategici di lungo termine nei mercati.

L'esperienza made in Italy è anche digitale. Le tecnologie "smart", il mobile, le piattaforme di e-commerce devono diventare i migliori alleati delle imprese per costruire esperienze omnicanale, integrare attività virtuali e reali del nostro prodotto, facilitare l'incontro con la nuova domanda, attraverso brand sempre più personalizzati e ingaggianti.

Il settore pubblico deve fare da traino in questo percorso, accelerando sulla rete in fibra che raggiunga tutti e indirizzando il *procurement* delle centrali di acquisto verso soluzioni innovative e sostenibili in grado di migliorare la qualità dei servizi per cittadini e imprese.

Mettere il consumatore al centro significa mettere al primo posto l'uomo e il suo benessere, nella consapevolezza del legame indissolubile tra sviluppo sostenibile e crescita economica.

La transizione energetica deve essere l'elemento chiave dell'offerta Made in Italy post pandemia, in un'ottica di valorizzazione di filiere ad altissima qualità, nel rispetto di saperi, territori e persone. L'Italia ha un ruolo di traino anche nel progetto di *green deal* europeo, non solo attraverso i recenti incentivi, ma con gli investimenti ESG – Environmental, Social, Governance – e adottando i criteri di sostenibilità *by design* e *by default* per qualsiasi nuovo progetto industriale.

Semplificazioni, digitalizzazione e green sono la leva per intercettare i flussi di *reshoring*, di investitori esteri e investimenti produttivi per apportare conoscenze e capitali alle nostre PMI, consolidando la loro capacità di essere eccellenze in una #ItaliaFacile.

---

# GEA

CONSULENTI DI DIREZIONE

*al fianco dell'impresa italiana dal 1965*

Dal 1965 **GEA** accompagna le imprese italiane nella crescita sui mercati e nell'evoluzione manageriale. Opera in tutti i settori chiave del Made in Italy e, nel corso degli anni, ha sviluppato un know-how unico e distintivo nella gestione e crescita delle aziende imprenditoriali italiane, assistendole in ogni fase della loro vita. GEA opera in diversi settori quali l'alimentare, il largo consumo, i beni durevoli e semi durevoli, la chimica e farmaceutica, il retailing e distribuzione, la moda e il lusso, i servizi e l'energia.

GEA è profondamente italiana come origini e nel modo di concepire la consulenza, ma fin dalla propria nascita ha mantenuto relazioni stabili sia con le più prestigiose business school internazionali (IMD, Insead, HBS, MIT) per essere sempre aggiornata sulle tendenze ed i nuovi approcci manageriali, sia con gruppi di interesse (ETP-Alice) per supportare al meglio il processo di innovazione, di crescita e di internazionalizzazione delle imprese italiane sempre più proiettate ed esposte alle sfide della globalizzazione.

In particolare, sul mercato americano GEA ha dedicato un flusso di lavoro diretto da parte di diversi partner italiani insieme a stabili relazioni con società di servizi locali.

**[www.gea.it](http://www.gea.it)**



Arca Fondi SGR nasce dalla storia e dall'esperienza di **Arca SGR S.p.A.**, fondata nell'ottobre del 1983, subito dopo l'introduzione della legge n. 77 del 1983 che ha istituito e disciplinato i fondi comuni d'investimento mobiliare, grazie all'unione di 12 Banche Popolari azioniste, alle quali, nel corso degli anni, si sono aggiunti, come soggetti collocatori, numerosi altri istituti di credito e società finanziarie. Una delle caratteristiche che fa di Arca Fondi SGR una delle principali realtà nel campo del risparmio gestito in Italia è la capillarità sul territorio: circa 100 enti collocatori operano infatti con oltre 8 mila sportelli e con una rete di promotori finanziari e canali online per garantire il massimo livello di servizio e di assistenza alla propria clientela. Nel segmento dei Fondi Pensione Aperti, Arca Fondi SGR gestisce Arca Previdenza, il primo Fondo Pensione Aperto in Italia per patrimonio (Fonte: IAMA dati al 31 marzo 2017). È il primo Fondo Pensione Aperto per numero di adesioni collettive con oltre 46.000 lavoratori dipendenti attraverso 3.000 adesioni collettive di aziende.

**[www.arcaonline.it](http://www.arcaonline.it)**

Segui Harvard Business Review Italia su  
*[www.hbritalia.it](http://www.hbritalia.it)*  
*[www.facebook.com/HarvardBusinessReviewItalia](https://www.facebook.com/HarvardBusinessReviewItalia)*

Segui la casa editrice su  
*[www.mindedizioni.com](http://www.mindedizioni.com)*  
*[www.facebook.com/mindedizioni](https://www.facebook.com/mindedizioni)*

