

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



Medie aziende familiari, la sfida della governance

Uno dei luoghi comuni più frequentati dai commentatori del sistema imprenditoriale veneto è il ruolo della famiglia. La deriva retorica su questo tema è parte di uno sport nazionale molto praticato dai politici alle cui roboanti petizioni di principio sulla sacralità della famiglia corrispondono comportamenti privati, diciamo così, incoerenti; e politiche pubbliche micragnose che fanno della famiglia italiana, in termini di leggi, la più regolamentata ed economici la meno sostenuta d'Europa.

Retorica a parte, è facile costatare che il sistema imprenditoriale veneto non sarebbe mai divenuto quello che è oggi senza la stretta compenetrazione tra famiglia e impresa. Non si tratta di un omaggio formale. Proprio per questo va accompagnato da una seria analisi sui cambiamenti che sono nel frattempo intervenuti nella famiglia e nell'impresa. Solo prendendone atto si potrà conservare il ruolo della famiglia che costituisce un elemento di stabilità e d'identità persino nelle aziende managerialmente più evolute e globali. Chi osservi le recenti vicende delle imprese venete note e meno note, può facilmente raggrupparle in quattro categorie: quelle che vanno bene, quelle che vanno male, quelle che vivacchiano e quelle che hanno ripreso ad andar bene dopo una crisi segnata più da errori della famiglia che dalla severa congiuntura internazionale.

Limitiamoci a queste ultime. Sono accomunate da una forte crisi finanziaria che ha richiesto l'intervento di esterni (banche, fondi, nuovi partner) che hanno costretto la famiglia a un passo indietro, se non a uscire di scena, e l'inserimento di nuovi manager nelle posizioni chiave. La crisi ha determinato in forme traumatiche quel cambiamento di ruolo del fondatore e dei suoi familiari al quale non si è saputo o voluto prepararsi gradualmente. I manager a dire il vero c'erano anche prima della crisi, solo che la famiglia ha dimostrato di non saperli scegliere e guidare. Un campanello d'allarme è, infatti, rappresentato dall'alto turnover di dirigenti che precede il dramma (mi sono imposto di non fare nomi ma il lettore potrà facilmente esercitarsi a scoprirne alcuni ripensando le cronache economiche degli ultimi tempi). Il via vai di dirigenti che non riescono a trovare le condizioni per integrarsi nel ruolo è in genere provocato da una concorrenza tra la famiglia e il management sulla gestione.

Qui sta il punto: oltre una certa soglia di dimensione e complessità, il fondatore deve prepararsi, e preparare la famiglia, a occuparsi della governance e non della gestione dell'azienda. La governance delle medie imprese familiari di quello che Fulvio Coltorti di Mediobanca chiama il quarto capitalismo è la nuova sfida. Si sa quasi tutto sulla governance delle grandi imprese quotate, ma su quella di questa tipologia di aziende non si sa quasi nulla. E quel poco che si sa è tutto da rivedere e ripensare.

g.costa.cdv@virgilio.it

