

## Imprenditori a Nordest, dalla fabbrica al mondo

*Giovanni Costa*

Ogni volta che richiamo alla mente o rileggo gli scritti di Giorgio Lago sul Nordest non posso che concordare con Ilvo Diamanti quando rileva che i temi che egli affrontava nei suoi articoli sono ancora tutti aperti<sup>1</sup>. Lo erano otto anni fa e più che mai aperti lo sono oggi. Sintomo non solo della capacità di analisi di Giorgio Lago ma anche della difficoltà di questa regione a evolvere, ad apprendere dall'esperienza, a superare le proprie contraddizioni, a sfruttare le proprie potenzialità in un mondo completamente cambiato. Ma anche questa seconda spiegazione era contenuta nelle sue analisi. Tra tutti i possibili spunti di riflessione di cui sono pieni gli articoli di Giorgio Lago scelgo la dimensione delle imprese e il ruolo della famiglia nell'azienda.

### **Piccolo è piccolo**

La dimensione delle imprese è la questione centrale del dibattito economico e politico nel Nordest. Un argomento affrontato con molta ideologia, vari preconcetti e solo raramente con un genuino interesse a capire e a spiegare. Osare qualsiasi osservazione sul tema è sufficiente per essere arruolati in due grandi partiti contrapposti del piccolo e del grande, senza alcuna utilità per le decisioni d'imprenditori e policy maker. La piccola impresa è centrale nella riflessione di Giorgio Lago che ne descrive e rivendica il ruolo con parole lucide e appassionate. Egli si rivela soprattutto ammirato della natalità di piccole imprese<sup>2</sup>. È un fenomeno che anche in questi anni di crisi non accenna a rallentare, per fortuna. Il dato da monitorare è tuttavia il saldo tra nascite e cessazioni, avendo chiaro che in presenza di alta natalità è fisiologico che ci sia un'elevata mortalità. Ciò è dovuto a quella che gli studiosi di *population ecology* chiamano sindrome giovanile: nei primi anni di vita le nuove imprese soprattutto se

<sup>1</sup> DIAMANTI I., *Introduzione* a POSSAMAI P. (a cura di), *L'inguaribile riformista. Giorgio Lago e la parabola del Nordest*, Venezia, Marsilio, 2007, pag. 6.

<sup>2</sup> LAGO G., *Dove va il Nordest. Il piccolo è bello può funzionare ancora*, in Possamai, *cit.*, pp.169-172.

operanti in settori ugualmente nuovi sono soggette a una sorta di selezione naturale. Si verificava allora e si verifica oggi con le start up tecnologiche. Per questo è necessario procedere nella modifica, già avviata, delle norme sul fallimento (a cominciare dal nome di questo istituto) e nell'affinamento delle politiche di sostegno alla nuova imprenditorialità che non devono mai essere assistenzialismo ma vero supporto imprenditoriale per superare le criticità del decollo.

La piccola impresa in Italia viene normalmente associata all'impresa familiare, associazione non sempre corretta che compromette la validità di molte analisi. Questo limite è ancor più paradossale se si comprende che i termini grande e piccolo hanno ormai un significato molto relativo. Un'impresa non è grande o piccola in assoluto, ma in relazione al settore in cui opera e ai competitori con cui si confronta. Se si smettesse di associare l'impresa familiare alla piccola dimensione, si potrebbe dedicare maggiore attenzione a ciò che serve a queste imprese per crescere. In Italia non mancano certo le piccole imprese il cui tasso di natalità come si è detto resta sempre elevato anche in questi tempi di crisi. Deve invece aumentare il numero d'impresе in grado, senza eccedere in gigantismo, di affrontare l'internazionalizzazione e progetti di ricerca e sviluppo di un certo respiro. La loro crescita è contrastata da culture familiari attardate in forme di governance che non utilizzano una finanza moderna e non adottano soluzioni organizzative basate su alleanze, condivisione del rischio, managerialità.

La paura di crescere è effettivamente una remora che rende fragili certe imprese in quanto si privano dei supporti finanziari e manageriali che sono premessa e conseguenza della crescita. Si teme il gigantismo in una regione in cui questo è un pericolo davvero remoto. Qui il fordismo non è mai arrivato ed è improbabile che arrivi ora che è stato disconosciuto un po' da tutti anche perché le soglie dimensionali sono state abbassate (ma non annullate) dalla tecnologia. Il problema vero riguarda il cambiamento dei ruoli di vertice imposto da una crescita anche moderata.

### **Passaggio generazionale**

Insegnare ai figli a fare gli azionisti che è un mestiere diverso da quello dei padri imprenditori fattisi da sé, era questa la raccomandazione che Lago<sup>3</sup> faceva ai nostri capitani d'industria e che prefigurava una trasformazione del *capitalismo dell'uomo qualunque*<sup>4</sup> che escluse pochissime eccezioni non è ancora avvenuta e che è alla base del blocco della crescita di questa regione. Azionista non inteso nel significato di *rentier* bensì in quello di dominus del business che presiede la formulazione delle strategie, reperisce le risorse finanziarie e manageriali, tesse alleanze economiche e

<sup>3</sup> LAGO G., *Imprese e indotto. La svolta dei Benetton che cambia il Nordest*, in Possamai, *cit.*, pag. 166-168.

<sup>4</sup> LAGO G., *Società multietnica: scommessa del Nordest* in Possamai, *cit.*, pag. 151.

sociali per creare consenso politico e sociale attorno alle proprie iniziative, presidia i valori d'impresa per evitare le derive opportunistiche e l'azzardo morale.

Da tempo, tra i fattori ambientali che ostacolano la crescita si citano accentrimento statalistico, burocrazia, lentezza della giustizia e incertezza del diritto, politiche sindacali e contrattuali errate, debole concorrenza. Ma a ben vedere sono condizioni che esistevano anche prima che Lago le denunciasse quando l'Italia cresceva a ritmi quasi cinesi. È facile obiettare che sono cambiate drammaticamente le condizioni esterne e che a differenza degli altri Paesi non abbiamo approfittato di quel periodo d'oro per modernizzare le nostre strutture. Tutto vero, ma c'è stata un'epoca in cui la vitalità degli imprenditori era in grado di contrastare tutte queste forze oggettivamente ostili, era in grado di aggregare consenso politico attorno alle loro scelte. Ora non più. Perché? Certi imprenditori che pure hanno avuto successo si comportano come il vincitore di una lotteria che ha paura di non saper far fruttare la fortuna che ha avuto e non vede l'ora di mettere in sicurezza il capitale sotterrandolo come gli evangelici talenti in qualche investimento privo di rischi, peraltro sempre più difficile da trovare<sup>5</sup>.

Cominciano a essere tante le imprese venete di grande reputazione e visibilità da cui le famiglie con diverse motivazioni sono uscite. Il loro controllo è passato in mani straniere, il che non è un dramma ma lo sottolineo solo per rilevare che non è poi sempre vero che gli stranieri non investono in Italia. Oggi, pur sotto il controllo straniero, sono gestite da ottimi manager *italiani* che stanno facendo un eccellente lavoro.

Il cambiamento di ruolo dell'imprenditore (usare i manager e gestire il rapporto con "il mondo"<sup>6</sup>), dovrebbe essere facilitato dai passaggi generazionali. Questi in molti casi sono purtroppo fatti più con il cuore della mamma (che ama tutti i figli, bravi e meno bravi, nello stesso modo) che con la mente dello stratega attento agli interessi dell'azienda oltre che agli interessi della famiglia, degli altri azionisti e degli stakeholder. Sono ormai numerosi nel Nordest i casi di aziende protagoniste di spettacolari processi di crescita nella prima generazione la cui sopravvivenza o la cui

<sup>5</sup> Questo atteggiamento da vincitore di lotteria è stato così espresso da un imprenditore di successo che ha venduto a un Fondo "...meglio mettere in sicurezza il patrimonio familiare, perché quello che si è costruito in trent'anni può andare in fumo in una stagione", M. DE FRANCESCO "Il Nordest in mani estere? Non può che essere così: è cambiato tutto", *Corriere del Veneto*, 2/1/2015. Opposto l'orientamento di un altro imprenditore che ha portato l'imprenditorialità veneta ai vertici mondiali. Questa è la descrizione che ne fa Gianni Mion: "Del Vecchio, tanti anni fa era uno dei tanti fabbricanti di occhiali di Agordo, nel bellunese. Adesso è un numero uno nel mondo. Era un produttore per conto terzi e ha saputo conquistare marchi di successo, era presente sul mercato italiano e ha raggiunto dimensioni multinazionali, era industriale manifatturiero e ora è proprietario di grandi catene commerciali. Ha capito che per bruciare le tappe occorre accettare di ridurre la propria partecipazione nel capitale della società, credere nei mercati finanziari e lui ci ha creduto arrivando perfino alla quotazione in Borsa a Wall Street, puntare sul management e retribuirlo adeguatamente." *Affariitaliani.it* 9/12/2013.

<sup>6</sup> "Il nuovo imprenditore non starà come una volta diciotto ore al giorno in fabbrica, ma deve occuparsi ventiquattr'ore su ventiquattro del mondo" LAGO G., *Nordest al capolinea: il problema non c'è* in Posamai, *cit.*, pagg.191-193.

capacità di sfruttare le opportunità di crescita sono state messe a repentaglio da errori e debolezze nella gestione del passaggio generazionale. Non avendo il fondatore creato le condizioni per una nuova leadership, la governance è stata lasciata in balia delle tensioni intra familiari. A queste si sono aggiunte tensioni finanziarie dove la mancata apertura a terzi del capitale si è aggiunta alla chiusura della famiglia. In qualche caso le tensioni finanziarie si sono aggravate a causa di operazioni volte a liquidare uno o più rami della famiglia. Operazioni che hanno caricato l'azienda di oneri finanziari enormi non finalizzati al suo sviluppo. Alcune sono state salvate dall'arrivo di un cavaliere bianco sotto forma di multinazionale o di fondo di *private equity*.

### Senza famiglia

Altri hanno evitato (almeno finora) questa trappola e sono cresciuti. Sono divenuti *troppo grandi* per occuparsi di equilibri locali ma *non abbastanza grandi*, o forse solo non abbastanza determinati e motivati, per cercare un ruolo a livello nazionale e internazionale. Nel Nordest non è avvenuto quel processo di formazione di una borghesia capitalistica che invece ha avuto il Nordovest oltre un secolo prima. E questo è un dato strutturale di cui Giorgio Lago invitava a tener conto. Anche se non è detto che il Nordest debba rifare lo stesso percorso del Nordovest bisognerà trovare comunque una strada intermedia che assicuri alle imprese un capitale di rischio e una governance in misura e in forma adeguate da evitare sia le derive della famiglia estesa sia quelle del capitalismo senza anima<sup>7</sup> e senza famiglia delle multinazionali e dei fondi d'investimento.

Una terza via deve comunque risolvere il problema del rapporto tra impresa familiare e impresa manageriale o *public company*. Gli scandali che hanno investito grandi gruppi in Europa e negli Stati Uniti hanno fatto trarre conclusioni pessimistiche a molti studiosi. Chi non cede al pessimismo propone una rivitalizzazione del mercato, un rafforzamento della responsabilità sociale dell'impresa. Ma c'è anche chi propone il capitalismo personale come evoluzione post-fordista dell'azienda familiare o si richiama esplicitamente al capitalismo familiare o rivaluta il ruolo delle grandi famiglie che formano vere e proprie dinastie aziendali. Un precursore di quest'ultima posizione è stato un altro grande veneto di cui Giorgio Lago era un estimatore, Bruno Visentini che nell'alternativa azienda familiare o azienda manageriale non ha mai avuto dubbi:

«Quando la proprietà si dissolve a causa del frazionamento azionario e perde ogni reale capacità di delegare e controllare per assumere il carattere di mero strumento finanziario, l'impresa passa di fatto ai dirigenti i quali acquisiscono un potere autonomo, originario e praticamente non revocabile».

<sup>7</sup> LAGO G., *Nordest: il modello si evolve. Serve un'anima locale al capitalismo globale* in Possamai, cit, pagg. 134-137.

Eppure dagli studiosi classici sul neocapitalismo la separazione tra proprietà e controllo era stata salutata, sia pure con accenti diversi, come un progresso che svincolava lo sviluppo del capitalismo industriale dalle capacità direzionali della proprietà e assicurava stabilità, continuità e competenza professionale alla gestione aziendale. Per Visentini, invece, l'impresa «manageriale» costituisce un pericolo:

«Occorre fare quanto è possibile perché in ciascuna impresa sia conservata la presenza diretta o indiretta, se non di un'unica persona, di una famiglia o di un gruppo ristretto che, anche con una partecipazione complessivamente minoritaria, ne esercitino il controllo e ne determinino gli indirizzi, con rischio patrimoniale e con possibilità di decisione. Anche nelle grandi imprese è indispensabile una presenza capitalistica imprenditoriale»<sup>8</sup>.

Visentini pensava soprattutto alle avventure di manager e finanziari che giocavano con i soldi dello Stato e comunque non loro, ma la sua posizione ha dei toni profetici se si pensa ai grandi scandali finanziari del primo decennio di questo secolo. C'è però da dire che lo spirito capitalistico-imprenditoriale nel nostro Paese, e nel Nordest in particolare, è una risorsa scarsa, la cui scarsità non è stata compensata dalla laboriosità e dalla frugalità di una miriade di piccoli e medi imprenditori. Anche i manager non abbondano e, comunque, paiono poco inclini a rischiare professionalmente ripensandosi in funzione delle esigenze delle piccole imprese. Tuttavia pensando alle aziende del Nordest la famiglia nel ruolo ipotizzato da Visentini potrebbe costituire in linea di principio una garanzia per gli investitori quando essa convive con una base azionaria allargata senza far correre rischi alla concentrazione minima del potere di controllo.<sup>9</sup>

### **Manifattura è bello**

Un altro limite del dibattito sulla piccola impresa del Nordest è dato dal supposto legame indissolubile con l'attività manifatturiera. La vocazione manifatturiera del Nordest è e rimane fonte di un vantaggio competitivo del territorio<sup>10</sup>. L'eccellenza manifatturiera è sicuramente una risorsa fondamentale ma è necessario tener conto che nelle filiere globali, il valore è attratto dalle fasi iniziali (ricerca, concezione del prodotto, design) e da quelle finali (distribuzione del prodotto e contatto con il consumatore finale). A chi cura la produzione fisica è richiesto di essere un perfetto esecutore, capace di controllare costi e qualità e di accontentarsi di poco. Chi

<sup>8</sup> VISENTINI B., *L'azienda di nessuno*, in *La Repubblica*, 26/3/1987.

<sup>9</sup> Molte ricerche sulle società quotate hanno dimostrato che quelle che hanno conservato il controllo da parte di una famiglia hanno generato performance superiori a quelle che vengono definite public company.

<sup>10</sup> "...il saper produrre, il saper gestire complessi sistemi logistici, il saper presidiare tutto lo spettro delle tecnologie, il saper equilibrare il rapporto tra produzione e servizi restano competenze basilari per creare e sviluppare la ricchezza delle nazioni..." COSTA G., *Relazione al Convegno Aidea "La funzione tecnico-produttiva in azienda"*, Bologna, Editrice CLUEB, 1989.

vuole di più deve progressivamente allargarsi verso gli estremi della filiera. Questo non significa che la componente manifatturiera sia irrilevante. Tutt'altro. Un sistema economico non può conservare la prosperità senza controllare, almeno in parte, la produzione e i processi di terziarizzazione assoluta sono oggi in fase di ripensamento e non solo negli Stati Uniti. La produzione da sola senza un rapporto con gli estremi della filiera rinuncia a una buona parte del valore che può generare. Non è proponibile una divisione del lavoro tra chi fa e chi studia, tra il palazzo degli uffici e l'officina, tra l'Occidente dei laboratori di design e le fabbriche del Sud Est asiatico o del Nordest italico. Il produrre, il fare sono fonte di conoscenza. La creatività e la conoscenza hanno però un momento della verità quando l'idea si materializza in un prodotto o in un servizio. Il problema sta nell'integrazione dei vari segmenti e tale integrazione non riesce se si è eccellenti solo in uno.

Bruno Pavlovsky presidente della Divisione Fashion di Chanel, è stato intervistato a proposito di un evento romano dedicato alla presentazione di una collezione (*Métiers d'art*) nata per mostrare il *savoir faire* artigianale. Alla domanda su quanto conta l'Italia per il suo business, si è prodigato in lodi sperticate e incoraggiamenti sulla bravura dei laboratori italiani con il tono del padrone in visita natalizia agli stabilimenti aziendali. E ha rivelato sollecitando l'orgoglio manifatturiero di molti piccoli imprenditori che Chanel il brand francese per eccellenza è al 50% Made in Italy<sup>11</sup>. Il gruppo Chanel che, notiamo per inciso, è controllato dalla famiglia Wertheimer registra nel 2013 un fatturato di 5,5 miliardi di Euro e profitti per 800 milioni. È solo uno dei tanti casi soprattutto nel settore del lusso (Lvmh, Kering...) che più che la forza indiscussa della nostra manifattura o lo spirito colonialista dei francesi dimostrano la debolezza del nostro capitalismo manifatturiero.

Il Nordest è nato e, in alcuni casi, rimasto terzista. Ma esistono anche gli imprenditori che come auspicava Giorgio Lago si sono evoluti, hanno messo a punto un prodotto proprio, a volte anche un brand e comunque si sono avvicinati al mercato finale dove si incassa il dividendo. Ma poi si sono fermati. Forse per le ragioni viste sopra, forse perché non sono stati abbastanza incoraggiati, stimolati, sostenuti affinché continuassero su questa strada, non si arrendessero alle difficoltà della crescita o del passaggio generazionale e non regredissero al ruolo di terzisti di ritorno lasciando alla Chanel di turno i dividendi. Non solo, lasciando anche le posizioni manageriali e tecniche più pregiate, quelle ricercate da quei giovani che non ambiscono tornare alla manifattura (ancorché digitale) e per trovarle se ne vanno all'estero.

C'è chi correttamente evidenzia il cambiamento di prospettiva che può essere indotto dalla ibridazione tra manifattura e digitale che sicuramente modifica il ruolo della dimensione d'impresa, aumenta il contenuto intellettuale del lavoro di produzione, dà nuovi significati e valori al "fare con le mani"<sup>12</sup>. Ma anche per sfruttare le enormi potenzialità di questa rivoluzione tecnologica è necessario che oltre all'aumento della natalità provocato dalle molte iniziative a favore delle start up tecno-

<sup>11</sup> *Chanel è al 50% made in Italy*, in *Il Sole 24 Ore*, 30/1/2015

<sup>12</sup> MICELLI S. - OLIVA S. (a cura di), *Nord Est 2015*, Venezia, Marsilio-Fondazione Nord Est, 2015.

logiche aumentino anche lo spirito capitalistico-imprenditoriale e la tensione verso la crescita. Si tratta di favorire come già suggeriva Lago il passaggio dell'impresa da piccola almeno a media<sup>13</sup>. E questo non in astratto omaggio alle economie di scala, ma come risposta all'esigenza di avere un certo numero di imprese focali in grado di delineare una strategia per la rete di piccole imprese innovative.

<sup>13</sup> "Il nuovo imprenditore non starà come una volta diciotto ore al giorno in fabbrica, ma deve occuparsi ventiquattr'ore su ventiquattro del mondo" LAGO G., *Nordest al capolinea: il problema non c'è* in Possamai, cit., pagg.191-193.