

Domenica 30 luglio 2023

Modelli di crescita

MANAGER PER LO SVILUPPO

di **Giovanni Costa**

Mancano i manager o mancano gli imprenditori? Periodicamente viene lanciato un allarme per gli uni o per gli altri. Da ultimo, una ricerca di Federmanager colloca l'Italia dopo Francia, Germania e perfino Spagna per densità di manager. Il dato si basa su una definizione contrattuale del manager come dirigente o quadro piuttosto che sulle competenze dispiegate nei vari ruoli. L'analisi per competenze coglierebbe meglio le dinamiche organizzative che stanno rendendo le nostre aziende meno gerarchiche ma non meno bisognose di professionalità in grado di affiancare l'imprenditore nelle scelte strategiche e nella loro realizzazione. La crescita è la chiave di volta. Qui è d'obbligo citare Guido Roberto Vitale, finanziere di lungo corso e profondo conoscitore del mondo imprenditoriale nazionale e internazionale, scomparso qualche anno fa: «L'Italia è un Paese dotato di grandi capitali, ma non di capitalisti: sempre più gli imprenditori preferiscono vendere le proprie aziende anziché accompagnarle nello sviluppo».

Sono infatti frequenti gli annunci di imprenditori che passano la mano. Si va dalla vendita a un Fondo che, dopo aver caricato l'azienda degli oneri finanziari dell'acquisizione, nel giro di qualche anno e previo un superficiale maquillage, lascia e cede a un altro Fondo, al caso del conseguimento di una effettiva partnership con il compratore che irrobustisce l'azienda e la integra in un Gruppo.

Modelli di crescita e manager per lo sviluppo

SEGUE DALLA PRIMA

In mezzo una serie di varianti che difficilmente realizzano il salto dimensionale che porterebbe a un consistente aumento del numero di manager. Tuttavia qualcosa si sta muovendo nella direzione della crescita dimensionale e delle modalità per realizzarla.

Una recente ricerca di Adacta Advisor ha individuato un «Nordest che aggrega» formato da un consistente nucleo di

imprese di taglia media che hanno intrapreso, o potrebbero a breve intraprendere, la via delle acquisizioni per crescere imprimendo al processo di sviluppo una forte accelerazione.

Si prospettano almeno due percorsi: il modello dell'integrazione verticale e il modello che potremmo definire federale. La strada dell'integrazione verticale (forte accentramento di tutte le decisioni, strategiche e operative) è perseguita dal grande gruppo industriale. Quella

federale (accentramento delle decisioni strategiche, autonomia operativa delle aziende acquisite) è perseguita da imprese che non puntano solo sulle economie di scala ma puntano soprattutto sulle economie di flessibilità, di varietà e di rapidità. Questa soluzione limita l'assorbimento di risorse finanziarie oltre a realizzare una migliore combinazione di ruoli imprenditoriali e manageriali che a volte conserva una posizione non formale al fondatore.

In attesa che appaia all'orizzonte qualcuno deciso a mettersi alla testa di un processo di aggregazione (e i potenziali aspiranti ci sono e di tanto

in tanto si fanno sentire) in grado di riprodurre quello realizzato nel settore del lusso dalla Francia, Paese che - come ricorda *The Economist* di questa settimana - ha tra le «top 100 per capitalizzazione» più aziende di qualsiasi altra nazione europea.

I Francesi infatti, con l'aiuto di manager italiani collocati spesso in ruoli chiave nell'industria del lusso, hanno reso evidente che non scarseggiano le competenze manageriali made in Italy ma, per dirla con Vitale, scarseggia lo spirito capitalistico in grado di valorizzarle nella crescita. È chiaro che le imprese da sole non bastano, neanche quando sono molte e

inannellano una successione di risultati eccellenti anche in congiunture avverse. È stato rilevato che in Italia «manca un disegno nazionale in grado di attivare un ecosistema che integri industria, finanza, servizi, ricerca e formazione» (Kearney). Che manca un soggetto (pubblico?) attuatore di questo disegno. Da sole non bastano neanche le Regioni. I tentativi regionali ancorché virtuosi non hanno scala e strumenti per imporsi. È andata bene all'Emilia Romagna con Philip Morris non altrettanto (sembra) al Veneto con Intel.

Giovanni Costa

© RIPRODUZIONE RISERVATA