

Il manager “centauro” nella crisi

Circa il 40% delle imprese nordestine, alla prese con una ristrutturazione, ha aperto la gestione a esterni. Il dato, emerso da una ricerca KPMG, evidenzia una tendenza già in atto ma spesso, dice il professor Gubitta, «o la famiglia tiene comunque salda la gestione o il manager è a tempo e prima o poi lascia. Il che non è un bene»

Difficile a credersi, eppure stando all'ultima analisi KPMG sul Nordest, pare proprio che la crisi economica abbia accelerato la virata dal modello dell'azienda familiare e a quello dell'azienda manageriale. «Solo nel corso del 2009 in un campione di 40 aziende del Triveneto interessate da processi di ristrutturazioni, circa il 40 per cento ha subito una trasformazione in senso manageriale», conferma Gianni Presotto, partner della società KPMG Advisory e autore della ricerca sul «Sistema delle imprese del Nordest».

La somma di forze interne (le difficoltà a stabilire le linee di successione all'interno della famiglia) ed esterne (la crisi internazionale) ha evidenziato, dunque, in molte aziende a conduzione familiare la necessità di rimettere in discussione e di ridefinire gli assetti di potere interni. A queste difficoltà si è aggiunta la tradizionale debolezza dell'impresa veneta, sottocapitalizzata e costretta a indebitarsi per far fronte a improvvisi momenti di difficoltà o a nuove opportunità. Il risultato, in molti casi, è stato l'ingresso di un management esterno alla famiglia proprietaria, che guida le scelte imprenditoriali indipendentemente dall'assetto dell'azionariato.

«L'impresa a proprietà familiare non è necessariamente a gestione familiare - osserva Paolo Gubitta, docente dell'Università di Padova e alla Fondazione CUOA -. Nelle imprese di media dimensione, non in crisi, l'ingresso nel capitale sociale di un operatore finanziario impone un cambiamento nelle strutture di governo e nell'articolazione dei processi decisionali, ma non l'estromissione della famiglia, che anzi spesso possiede competenze non facilmente trasmissibili. Nelle medie imprese in crisi, invece, l'operatore finanziario che subentra alla famiglia e che nomina il manager, in genere, non è interessato a gestire per sempre l'impresa. Quindi, dopo averla risanata, si metterà alla ricerca di qualcuno interessato a rilevarla. Ma non vuol dire che sia la soluzione migliore, perché l'economia funziona meglio se le imprese sono di qualcuno, cioè se la proprietà è nelle mani di persone che investono “con pazienza” nell'impresa».

«Senza dubbio la crisi ha accelerato la trasformazione, o meglio, la metamorfosi del cosiddetto modello Veneto - spiega Roberto Grandinetti, ordinario di Economia all'Università di Padova -. Si tratta di un processo in atto da tempo, precedente alla crisi finanziaria, di aziende che per recuperare competitività hanno puntato a strutturarsi e a riorganizzarsi rafforzando marketing, finanza, ricerca e puntando sull'apporto di professionisti esterni e “managerializzandosi”. In altri casi la famiglia si era ritirata perché non più in grado di garantire, per motivi diversi, la continuità aziendale. Il dato interessante è che si va

formando un segmento che non risponde più alle logiche di prima, di chiusura sul triangolo famiglia-proprietà-gestione. Le chiamerei “imprese aperte”: dal punto di vista degli assetti proprietari, della gestione, del sistema di relazioni. Imprese non più chiuse solo nel distretto, ma con i piedi nel territorio e gli affari in giro per il mondo».