



Un reparto della fabbrica Benetton di Treviso
Sotto
Emma Marcegaglia

continuità allora a volte è meglio vendere, piuttosto che lasciare depauperare il capitale. Ancora, si può scegliere la strada di affidare l'azienda a un manager e quotarla in Borsa. Una soluzione che può consentire ad esempio ai vari fratelli o cugini, che magari non vogliono gestire l'azienda, di essere liquidati in modo tranquillo. L'importante è programmare il passaggio in anticipo, avendo il coraggio di una analisi anche spietata della situazione aziendale e familiare».

Ci sono in Italia le strutture capaci di agevolare questo passaggio? Le merchant bank sono poche, la Borsa resta ancora piccola. Secondo lei cosa serve?

«Comincio da noi. Serve un cambiamento culturale negli imprenditori. C'è ancora resistenza ad aprirsi al capitale di rischio. Anche se non è detto che tutti lo debbano fare. Però è chiaro che quando si deve fare il salto dimensionale che non può più essere realizzato con l'autofinanziamento o l'indebitamento, è necessario quotarsi. Per farlo gli imprenditori devono cambiare. Cosa non facile soprattutto nelle prime generazioni».

E al sistema finanziario cosa chiedete?

«Ci vuole uno sviluppo del merchant banking. Fino a ieri c'era un solo operatore importante, ora qualcosa si comincia a vedere, ma è ancora poco. C'è molto da fare anche per fare crescere la Borsa. Anche se non dobbiamo dimenticare che il mercato azionario ha sofferto fino a poco fa della concorrenza dei titoli pubblici. Il risparmiatore preferiva la sicurezza dei Bot al rischio della Borsa. Oggi c'è spazio per uno sviluppo, per esempio con i fondi pensione».

Possibile in Italia lo sviluppo di public company sul modello anglosassone?

«Public company vere, alla Telecom, credo ce ne potranno essere poche. Però invece che in Italia potremmo avere aziende piccole e medie nel cui capitale entra la banca; altre in cui interviene il fondo chiuso. Altre ancora che si quotano a Milano, o a New York. Tra l'impresa familiare chiusissima e la public company c'è uno spettro di possibilità che sono più adatte al caso italiano».

Insomma, una pluralità di strumenti.

«Certo, l'importante è che ci sia la consapevolezza che nei prossimi dieci anni per il capitalismo italiano c'è l'appuntamento con il capitale di rischio nella sue varie forme e bisogna prepararsi».

Che ruolo possono giocare i giovani imprenditori in questo?

«Fondamentale. Il tema dell'apertura al capitale di rischio e del passaggio generazionale sono temi che stiamo trattando da tempo, in particolare sotto la mia presidenza. Partirà una ricerca specifica su questi due temi. Sentiamo di essere coloro che devono diventare protagonisti del capitalismo di domani e quindi la preparazione culturale a questi argomenti è fondamentale».

Recentemente il presidente del Consiglio ha detto che l'Italia non potrà avere un ruolo nel mercato globale senza alcuni grandi gruppi finanziari e industriali, che ne pensa?

«Noi abbiamo bisogno di fare diventare grandi alcune aziende medie, perché sono ancora poche quelle capaci di essere leader internazionali. Però non possiamo pensare che le nostre imprese, che per l'ottanta per cento fatturano 10/20 miliardi, passino tutte a cinque/dieci mila miliardi. Non è neanche quello che serve. Accanto alle imprese leader servono imprese che si costituiscono in distretti che si organizzano a rete, ecc.. L'importante è che siano aziende che fanno qualità e innovazione. Questo conta nel mercato globale».

W.D.



L'intervista

Marcegaglia: «Arrivare impreparati al passaggio generazionale può portare al disastro»

DALL'INVIATO

GAZOLDO DEGLI IPPOLITI (Mn). Insieme al resto della famiglia, il padre Steno (considerato l'uomo più potente di Mantova e che coltiva un grande sogno: un'acciaieria tutta sua), la mamma Mira, il fratello Antonio di due anni più grande, Emma Marcegaglia guida un gruppo imprenditoriale (tubi in acciaio e molto altro) di tutto rispetto: con 50 società, 40 insediamenti produttivi, sparsi tra Europa, Usa e prossimamente anche in Cina, 3 mila miliardi di fatturato. Dopo gli studi alla Bocconi, Emma ha fatto la gavetta in una delle imprese minori e poi il grande salto a occuparsi di finanza «a 360 gradi» come ama dire lei. Imprenditrice per libera scelta o per obbligo di famiglia? «Beh, io ho respirato impresa fin dalla nascita e quindi non so proprio se sia stata una libera scelta. Certo è che che sono felice e soddisfatta di quello che faccio». Come come dire la persona giusta per guidare il Comitato giovani di Confindustria. Che potrebbe essere considerato un po' il laboratorio dell'imprenditoria italiana del futuro.

Dottressa Marcegaglia, anche lei è d'accordo con chi sostiene che in Italia il capitalismo familiare, quello delle poche grandi famiglie, è finito?

«Dal dopoguerra ad oggi si è sviluppato un tessuto di piccole, piccolissime e anche medie imprese che si è via via rafforzato e che dimostra grande fertilità. Quindi, più che dire che è finito il capitalismo delle grandi imprese, io direi che da sempre noi abbiamo un capitalismo con poche grandi imprese e con moltissime piccole e medie aziende. Il punto è capire se questo assetto, che fino ad oggi è stato capace di creare sviluppo e ottenere risultati interessanti, sarà ancora in grado di reggere di fronte alla sfida della concorrenza internazionale».

A proposito di grandi imprese, è di questi giorni la decisione di Cesare Romiti di lasciare la presidenza della Fiat nella quale sarà sostituito da un altro manager, Paolo Fresco. Come valuta questo passaggio?

«Con l'abbandono di Romiti si chiude una fase di grande managerializzazione e di gran-

ganizzativo precedente, chiamando nel massimo ruolo operativo un manager di una grande multinazionale Usa. «Un'operazione tutt'altro che indolore», ricorda Guido Barilla, ma necessaria per affrontare le sfide della globalizzazione.

Ma la strada per aprire le imprese italiane a competenze esterne, per «familiarizzarle», come dice Corbetta, appare ancora lunga. «A volte», osserva ancora Guido Barilla - l'imprenditore non ha la mentalità giusta: non capisce che quando arriva a un massimo il vello di competenza, allora ha bisogno di allargare le responsabilità operative della sua società a manager e professionisti più capaci».

Naturalmente, non è solo questione di uomini. In causa c'è la struttura del sistema creditizio e finanziario e il suo rapporto con il sistema imprenditoriale. La Borsa, che pure può essere, assai più di quanto non sia ora, uno strumento per consentire lo sviluppo delle imprese, non è considerata l'unica risposta all'esigenza di aprire le aziende al capitale di rischio. «Gli strumenti possono e devono essere diversi» dice il professor Corbetta. Purtroppo in Italia le merchant bank sono ancora poche. Mentre il sistema creditizio ha ancora un rapporto con le piccole e medie im-

prese improntato alla tradizionale intermediazione creditizia. «Qualcosa sta cambiando anche nel sistema finanziario. Esiste una disponibilità crescente di risorse finanziarie da destinare alle imprese come capitale di rischio. Non è ancora molto diffusa invece la cultura, sia nelle imprese familiari che negli operatori finanziari sulle modalità più efficaci per rendere reciproci i vantaggi», nota Corbetta. La Borsa, che comunque potrebbe rappresentare uno strumento importante per lo sviluppo delle imprese è ancora guardata da molte aziende con diffidenza. Così, ad esempio, la Barilla che pure ha dimensioni ragguardevoli, la considera «un'opportunità, cui fare ricorso soltanto di fronte a progetti di espansione di dimensioni tali da non poter essere sostenuti dall'autofinanziamento». Di analogo tenore la considerazione di Sonia Bonfiglioli. «Noi avevamo già preso in considerazione l'ipotesi della quotazione, però poi l'abbiamo accantonata. Abbiamo valutato che non avevamo la cultura sufficiente, perciò abbiamo preferito concentrarci sulla strutturazione manageriale dell'azienda. La Borsa potrà servire, domani, di fronte a grossi progetti di sviluppo, non realizzabili con l'autofinanziamento o col credito».