



La congiuntura internazionale e i nuovi strumenti finanziari offrono grandi opportunità ai responsabili delle imprese italiane

# Vincente il capitalismo familiare

Barbara Capone

[comunica@comunicazione2000.com](mailto:comunica@comunicazione2000.com)



**I**mprese familiari e industrie nazionali. L'Italia, in questo senso, presenta una realtà economica eterogenea, in cui, però, è ancora dominante la PMI.

In una situazione in costante evoluzione, da un lato le grandi corporations stanno modificando gli assetti proprietari andando più verso un modello di "public company" anglosassone. Dall'altro, il cosiddetto "capitalismo familiare", tipico delle imprese di piccole e medie dimensioni, è tutt'ora un modello economico vincente. Ma quali sono i vantaggi dell'uno e dell'altro modello di gestione economica, in relazione alle caratteristiche del mercato italiano?

Abbiamo chiesto a Carlo Giorgetti, Segretario Generale FABI – Federazione Autonoma Bancari Italiani – di illustrarci le caratteristiche peculiari del nostro mercato, per avere un quadro generale più preciso di come si sta evolvendo l'economia del nostro Paese e del mondo intero.

*Il nostro mercato, basato fundamentalmente sull'impresa familiare, stenta a raggiungere il modello anglosassone. Dove risiede questa difficoltà? È più culturale o strutturale?*

Distinguiamo tra le grandi industrie nazionali e le imprese medio piccole e del made in Italy.

Dal dopoguerra, il sistema industriale italiano (al pari di quelli dei principali Paesi europei) si è concentrato su un insieme limitato di grandi industrie che, dal punto di vista degli assetti proprietari, hanno fatto riferimento a grandi famiglie o alla rete delle partecipazioni statali. La crisi di importanti gruppi familiari, iniziata contemporaneamente alle difficoltà dello Stato imprenditore che ha contrassegnato in Italia gli anni 80, sembra essere irreversibile e dipende dal radicale mutamento del contesto competitivo.

Nello scenario attuale, le grandi imprese che si muovono sul mercato internazionale operano principalmente nei settori globalizzati, in cui gli investimenti in tecnologie e infrastrutture di base sono ingentissimi, specie nel settore automobilistico, in quello dei basic materials (carta, acciaio, cemento, rame), nelle tlc e nell'hi-tech, nella chimica, energia, grande distribuzione, come pure nei servizi finanziari, nell'aeronautica, nella difesa, nell'informatica di base, etc.etc.

Non esistono famiglie, per quanto potenti e allargate, in grado di sostenere piani di investimento di così ampio respiro.

Per quanto riguarda le grandi corporations dei settori globali, l'evoluzione degli assetti proprietari si è già in gran parte realizzata, almeno all'estero.

Si è passati dal controllo familiare al controllo da parte di investitori istituzionali che operano su mercati regolamentati. In Italia, la strada non potrà essere diversa,

**“Le grandi imprese  
che si muovono  
sul mercato  
internazionale  
operano  
principalmente  
nei settori  
globalizzati”**



ma è legittimo esprimere qualche timore sul futuro, perché non sappiamo se le nostre imprese saranno acquisite da grandi gruppi esteri o se la nuova proprietà di queste grandi imprese resterà in Italia.

Diversa è la situazione delle imprese di piccole e medie dimensioni, e di quelle che in generale incarnano il modello del made in Italy. In questo ambito, il capitalismo familiare continua a essere un modello vincente. Per queste tipologie di azienda, un assetto societario incardinato sull'imprenditore che è anche proprietario e sulla sua famiglia appare stabile anche a livello prospettico. Tali imprese operano, infatti, in settori che potremmo definire "domestici", in cui i vantaggi competitivi decisivi dipendono dalla capacità di localizzazione delle soluzioni offerte in un'area circoscritta. Sono i settori in cui i capitali per investimenti in tecnologie e infrastrutture sono relativamente bassi e la personalizzazione del servizio in base alle specifiche esigenze della clientela, così come la fidelizzazione, sono fattori premianti. In questi ambiti, sono motivazioni insostituibili e fondamentali la capacità innovativa, la dedizione al destino dell'impresa dispiegata dall'imprenditore-proprietario nato e cresciuto in azienda, che ha tra i suoi obiettivi quello di lasciare ai propri eredi la società più florida

*Carlo Giorgetti:  
"Coloro che guidano  
l'azionariato  
di controllo  
delle grandi imprese  
italiane quotate  
possono avere  
come riferimento le  
imprese anglosassoni  
ad azionariato  
diffuso, guidate  
dalle seconde e  
terze generazioni  
di azionariato  
familiare"*

*“Creare le condizioni per lo sviluppo economico significa investire sulla trasparenza e sull’efficienza dei mercati, in cui la qualità imprenditoriale possa ricevere il giusto premio”*

di come egli stesso l’abbia ricevuta. E così questo tipico modello italiano è ancora vincente per le imprese medie e piccole, ma non è più sostenibile per le grandi industrie nazionali.

***Quali sono gli elementi vincenti e quali i rischi di un mercato libero?***

Il declino delle grandi industrie nazionali di fronte a una concorrenza globale, in un mercato ormai senza protezioni per il made in Italy, è di immediata evidenza per tutti. Se la “famiglia” a capo di queste grandi imprese tenta di mantenerne il controllo, lo sviluppo ne soffre enormemente e il risultato è che le imprese “globali” nazionali sono e saranno sempre più rare.

***Public company e mercato individualistico. A suo parere, accanto al modello anglosassone, si svilupperà anche un modello economico italiano?***

Le imprese familiari che operano in settori di dimensioni non troppo grandi (eletrodomestico, moda, occhiali, alimentare) riusciranno forse a mantenere il controllo azionario e anche a perseguire una strategia di sviluppo, ma solo perché i capitali necessari alla gestione e alla innovazione non sono enormi.

In questo senso, si potrà parlare di modello economico italiano. Per le grandi imprese nazionali, bisognose costantemente di nuovi capitali, un principio di soluzione dei loro problemi può partire dalla rinuncia al controllo formale da parte degli azionisti di riferimento.

Va rilevato che rinunciare al controllo formale non vuole dire rinunciare alla guida delle imprese: coloro che guidano l’azionariato di controllo delle grandi imprese italiane quotate possono avere come riferimento le imprese anglosassoni ad azionariato diffuso, guidate dalle seconde e terze generazioni di azionariato familiare.

Questi azionisti di riferimento hanno rinunciato al controllo per lo sviluppo, ma continuano a esercitare un peso autorevole, soprattutto grazie alla loro capacità di leadership e alle loro competenze, ricevendo straordinari ritorni economici dallo sviluppo globale della capitalizzazione della propria impresa e grande prestigio personale.

***La trasparenza è una caratteristica essenziale per un sistema economico riuscito. L’impresa familiare vanta un grande controllo sulla gestione aziendale. È d’accordo?***

Creare le condizioni per lo sviluppo economico significa investire sulla trasparenza e sull’efficienza dei mercati, in cui la qualità imprenditoriale possa ricevere il giusto premio. E significa soprattutto sviluppare un ambiente finanziario idoneo alla crescita dell’impresa.

L’impresa familiare ha sempre esercitato un controllo forte sulla gestione aziendale, e la sua sopravvivenza è principalmente legata alla capacità dei leader di concepire strategie di sviluppo aziendale ma anche alla lungimiranza di dotarsi di Cda veramente efficienti, cioè in grado di garantire gli azionisti di minoranza e soprattutto di aprire il capitale in maniera ottimale, vincendo resistenze molto radicate nel capitalismo italiano.

***Quali potenzialità ha il mercato borsistico italiano?***

La congiuntura internazionale e i nuovi strumenti finanziari offrono grandi opportunità ai responsabili delle imprese italiane per recuperare il terreno perduto. La borsa è disponibile a finanziare famiglie che hanno proposte interessanti per gli azionisti, ma sul futuro del mercato borsistico italiano e soprattutto internazionale è veramente difficile avanzare previsioni e giudizi.

