L'analisi

di **Paolo Gubitta**

LA CARRIERA DA IMPRENDITORE È UN PERCORSO CIRCOLARE

La carriera imprenditoriale non come sequenza lineare e uniforme ma come percorso circolare e molteplice: ci si può entrare da qualsiasi punto e in ogni momento della vita professionale; si può percorrere il tragitto per intero o solo in parte; lo si può ripetere una volta o in modo ricorrente; se ne può uscire dove e quante volte si vuole, per poi rientrarci o starsene fuori per sempre.

La governance aziendale come struttura di organi e processi che bilancia due obiettivi: da una parte, assicurare a chi ha l'idea imprenditoriale di avere risorse finanziarie e organizzative sufficienti per svolgere le attività; dall'altra, favorire la riallocazione delle leve strategiche e direzionali tutte le volte che ciò risulta necessario, cioè quando il profilo della persona che manovra queste leve non è più adeguato. Il contesto istituzionale, giuridico e finanziario come architettura che supporta i percorsi circolari e gli avvicendamenti nella leadership e non stigmatizza chi, per le più diverse ragioni, decide di interrompere la carriera imprenditoriale e dedicarsi ad altro.

La consapevolezza che le figure di vertice che si sono occupate per molto tempo di qualcosa, magari con eccellenti risultati di business e di reputazione, possono avere una minore propensione a perseguire nuove opportunità, con il rischio di «congelare» le specializzazioni della propria impresa. La certezza che la distribuzione delle capacità gestionali non è correlata tra generazioni e che valorizzare le competenze, a prescindere dall'identità di chi le possiede, fa il gioco di tutti ed è conveniente per la società intera. La presa d'atto che l'accelerazione della frequenza con cui si manifestano fenomeni nuovi, imprevisti e rilevanti per le imprese (dalla tecnologia alla geopolitica) può rendere obsolete alcune skill imprenditoriali e, quindi, richiedere più frequenti riallocazioni del potere direzionale, che in pratica vuol dire rinnovare in tutto o in parte le posizioni apicali.

continua a pagina 3

CORRIERE IMPRESE

NORD EST

Siamo ancora una terra di imprenditori? La maggioranza dei diretti interessati (88%) risponde di sì, perché è «un fatto culturale inestinguibile» Ma gli shock continui di questi anni richiedono interventi e risposte nuove: mercoledì a Padova un evento speciale

Road map per il futuro

da pagina 2 a pagina 7

730

730 sicuro e conveniente?
Mettiti com♡do, ci pensiamo noi!

Prenota il tuo appuntamento al Numero 049.7808208, anche via WhatsApp o tramite l'App DigitaCGIL

CGIL CAAF nordest

www.caaf.it/padova Scarica l'App DigitaCGIL
seguici su @CAAFCGILPadova

SERVIZI PER TE, PER LA TUA FAMIGLIA, PER LA TUA CASA

Il Veneto e il Pnrr

Satelliti e telescopi, il business si fa Spazio

Il professor Stefano Debei, a capo del filone aerospaziale dei progetti Pnrr del Veneto, ne è sicuro: «C'è mercato per i frutti della ricerca in ambito spaziale? Certo che sì. Perché, nell'ultimo decennio, il paradigma dei progetti spaziali è cambiato radicalmente e ci si è accorti che il ritorno economico è consistente: per ogni euro investito in ricerca spaziale se ne generano dai 6 ai 10».

di **Martina Zambon**

a pagina 27

730

730 sicuro e conveniente?
Mettiti com♡do, ci pensiamo noi!

Prenota il tuo appuntamento al Numero 049.7808208, anche via WhatsApp o tramite l'App DigitaCGIL

CGIL CAAF nordest

www.caaf.it/padova Scarica l'App DigitaCGIL
seguici su @CAAFCGILPadova

SERVIZI PER TE, PER LA TUA FAMIGLIA, PER LA TUA CASA

Dimostriamolo: siamo ancora terra d'imprenditori Tutte le (diverse) strade per dare continuità al business

L'indagine di Fabula: appena il 9% degli studenti di oggi intende entrare nell'azienda di famiglia. Strategie e soluzioni per nuove risposte a nuove crisi

di **Camilla Pisani**

C'è un dubbio che inizia ormai a sedimentare nell'animo di chi, ogni giorno, si alza alle 6 del mattino per aprire la serranda della propria bottega o il cancello della fabbrica di cui è titolare. Se un'ordinaria giornata di lavoro è già puntellata di imprevisti - un macchinario fermo o un dipendente in malattia, un fornitore che tarda la consegna o un cliente insolvente –, quanto si è fatta difficile la vita di un imprenditore dopo gli avvenimenti degli ultimi anni? Come ha reagito di fronte a quei fattori che in gergo economico si definiscono «shock», proprio perché caratterizzati da impatti così forti da determinare la continuità o la dismissione della propria attività?

La condizione di generale precarietà del sistema imprenditoriale, già provato da un'emergenza sanitaria che forse è finita, o forse ancora no, si è ulteriormente aggravata con il conflitto bellico iniziato nel cuore dell'Europa lo scorso febbraio, che ha avuto come diretta conseguenza lo smisurato aumento dei costi di approvvigionamento dell'energia e delle materie prime sui mercati.

Ed eccoci al dunque, al dubbio iniziale: c'è ancora voglia di fare impresa in questo momento storico?. È una domanda che acquista ancora più senso in riferimento a quei territori dove l'imprenditoria è composta da piccoli timonieri, in termini di dipendenti e fatturato. Ovvero da chi, per tradizione, «fa più fatica». E allora, il Veneto, è ancora una terra di imprenditori? Proprio su questo tema, dopodomani mercoledì 22 giugno, al Centro Conferenze alla Stanga di Padova, Corriere Imprese organizza un evento che vedrà riuniti alcuni esponenti di aziende nordestine pronte a confrontarsi per individuare una road map per il futuro: Gruppo Mastrotto, Volpato Industrie, Saba Italia, Noonic e Akiflow.

I (pochi) successori

Tra i filoni di discussione non mancherà un'opportuna riflessione su un tema legato a doppio filo alla continuità di impresa: il passaggio generazionale nelle aziende familiari. Perché i dati che abbiamo a disposizione indicano una tendenza che impone un ragionamento: meno di uno studente universitario su dieci (il 9%) ha intenzione di entrare nell'impresa della sua famiglia entro i 5 anni successivi al termine degli studi. Il dato proviene da un'indagine realizzata dal Family Business Lab (FABULA) della Liuc – Università Cattaneo e dal Center for young and family enterprise (CYFE) dell'Università di Bergamo. Centrata sulle intenzioni di successione di circa 3mila studenti universitari italiani appartenenti a famiglie imprenditoriali, la ricerca si basa su dati raccolti nel 2021 presso una ventina di università italiane. «Questa percentuale (il 9%, ndr) è per certi versi preoccupante per le prospettive di successione intra-familiare, perché solo una minoranza di studenti intende intraprendere il processo di successione nella propria impresa familiare. Tuttavia, si può ipotizzare che molti studenti, inizialmente ammaliati dalle sirene delle grandi corporation o delle startup, riconsiderino la possibilità di entrare nell'impresa di famiglia solo una volta accumulata una certa esperienza all'esterno», è il commento del professor Salvatore Sciascia, co-direttore di FABULA. Infatti, l'indagine rivela anche che nel 92% dei casi chi è interessato a intraprendere un processo di successione ha intenzione di lavorare presso aziende diverse prima di subentrare «in casa», per acquisire maggiori competenze da «importare» nell'azienda di famiglia.

Se può offrire consolazione, il risultato italiano è migliore di quello rilevato su scala internazionale, il 9% contro il 5%, ma risponde comunque a un cambiamento in atto che è, prima di tutto, sociale. «In tutto il mondo i subentri diminuiscono perché molte famiglie non fanno più figli, perché i nuclei famigliari sono sempre meno coesi e perché le nuove generazioni sono alla ricerca di nuove opportunità. In linea generale, potremmo anche affermare che per loro il piccolo non è poi così bello come appariva agli occhi dei propri genitori», conclude Sciascia.

Di padre in figlio

Ed è proprio l'erede di un'impresa di famiglia, la Volpato Industrie di Spresiano (Treviso, il primo a guardare con preoccupazione a questa indagine. «Il dato non deve essere letto con leggerezza, perché incide sulla sostenibilità del nostro tessuto economico e sociale», analizza Edoardo Billotto, Ad della società di famiglia che sviluppa componenti per l'industria dell'arredo, subentrato alla conduzione dell'impresa al padre, oggi presidente del Cda, dopo una laurea in Economia Aziendale, una specializzazione a San Francisco e un MBA a Cambridge. Con il suo arrivo, si sono intensificate le attività di ricerca e sviluppo che hanno portato al lancio di nuovi prodotti, si sono ampliati i canali distributivi, che si sono allargati alla Gdo e sono state adottate procedure di controllo di gestione più efficaci. «È necessario creare le condizioni per arginare questa tendenza al disimpegno, magari attraverso la veicolazione di storie di successo che possano fornire un modello, un'ispirazione. Le associazioni di categoria e i centri di formazione possono essere determinanti in questa azione di responsabilizzazione dell'imprenditore sull'importanza di una visione di lungo termine. Si tratta di un processo di cui il giovane è una parte e non il tutto: c'è una comunità intorno, un territorio, ma anche un insieme di valori e di saper fare che, se l'impresa non dovesse trovare continuità, non saranno più recuperati».

I protagonisti dell'evento Da sinistra in alto, in senso orario: Amelia Pegorin, Ceo di Saba Italia (divani di design); Nicola Possagnolo, co-fondatore di Noonic; Chiara Mastrotto, presidente dell'omonimo gruppo conciario; Edoardo Billotto, Ad di Volpato Industrie

Madre e figlia

Condivide lo stesso pensiero Amelia Pegorin, Ceo di Saba Italia (San Martino di Lupari, Padova) , filosofa per vocazione e formazione che, per rispondere a un senso di responsabilità verso la sua famiglia, dopo un passato da insegnante, si è reinventata imprenditrice. Diventata titolare di una tappezzeria, con impegno e determinazione è riuscita a rivoluzionare l'azienda creando un marchio di design noto nel settore dei divani imbottiti. La figlia, responsabile comunicazione di Saba, non è però intenzionata a proseguire l'attività e così, nel 2018, Pegorin ha scelto la via dell'affiliazione a una holding. «Con 14 milioni di fatturato e 38 dipendenti, la mia priorità era garantire un futuro all'azienda - spiega –, così oggi Saba appartiene a IDB, Italian Design Brands, un grande gruppo di cui siamo entrati a fare parte mantenendo sia l'identità del marchio sia il team ma-

CULTURE OPEN TO ACTION

EXECUTIVE
MASTER PER IMPRENDITORI
SCELGO DI METTERE L'IMPRESA
IN BUONE MANI. LE MIE.

4 novembre 2022 - 28 giugno 2024 - 17ª edizione

Cambiamenti strutturali come quelli che stiamo vivendo creano opportunità di innovazione e crescita ma anche rischi per la sostenibilità dell'impresa. Il Master per Imprenditori accompagna la crescita manageriale di chi ha la responsabilità di costruire la strategia della propria impresa e di guidarne l'esecuzione, promuovendo una cultura che incentiva l'analisi e l'innovazione.

Per informazioni:

CUOA BUSINESS SCHOOL
Villa Valmarana Morosini
Via G. Marconi, 103
36077 Altavilla Vicentina (VI)

T. +39 0444 333745
F. +39 0444 333999
imprenditori@cuoa.it - www.cuoa.it

CUOA BUSINESS SCHOOL

Appuntamento a Padova

Mercoledì l'evento di Corriere Imprese Aziende e professionisti a confronto

«Siamo ancora una terra di imprenditori?»

La domanda, volutamente provocatoria, campeggia nel titolo dell'evento pubblico che Corriere Imprese, con la partnership di Banco Bpm, Studio Cortellazzo & Soatto, Camera di Commercio Padova e Assindustria Venetocentro, ha messo in calendario per dopodomani, mercoledì 22 giugno, nel centro conferenze di Piazza Zanellato, zona Stanga, a Padova (**inizio alle ore 18, ingresso libero, per prenotarsi scrivere a corriereimprese@corriereveneto.it**).

Il panel allestito da Corriere Imprese mira a mettere in luce le diverse esperienze di alcune aziende del territorio che, ciascuna a modo proprio, hanno individuato e messo in pratica azioni importanti in chiave di durabilità del proprio business. Accanto a loro, esponenti del mondo della consulenza, professionale e bancaria. L'evento, introdotto da Alessandro Russello, direttore del Corriere del Veneto, si aprirà con uno spazio dedicato alle generazioni a confronto: nel corso di un'intervista doppia, si racconteranno pubblicamente un padre e un figlio imprenditori, Antonio ed Edoardo Billotto di Volpato Industrie.

Seguirà una tavola rotonda, che vedrà la doppia conduzione di Paolo Gubitta, docente di Organizzazione aziendale all'Università di Padova, e Alessandro Zuin, coordinatore editoriale di Corriere Imprese, in dialogo con Leopoldo Destro, presidente di Assindustria Venetocentro; Franco Di Ciaula, dottore commercialista, partner di Cortellazzo&Soatto; Luca Manzoni, responsabile Corporate di Banco BPM; Antonio Santocono, presidente della Camera di commercio di Padova; Chiara Mastrotto, presidente e Ceo dell'omonimo gruppo conciario vicentino; Amelia Pegorin, Ceo di Saba Italia divani di design; Nicola Possagnolo, fondatore e Ceo di Noonic, società di servizi specializzata in consulenza digitale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

nageriale. Una formula che ci ha offerto la possibilità di avvalerci di figure professionali specializzate in ambiti come l'internazionalizzazione e la digitalizzazione».

Si parla di formule, quindi, della capacità di trovare nuove risposte a nuove crisi. Pur non essendoci una soluzione univoca per tutte le aziende, Chiara Mastrotto, presidente dell'omonimo gruppo, tra i più importanti del settore conciario in Italia, prova a identificare un comune denominatore. «Questi due anni abbondanti di pandemia hanno evidenziato come per le aziende la chiave per superare qualunque shock di mercato sia rappresentata dalla capacità di innovare – riflette -. Ma la vera sfida dei nostri tempi credo sia quella di innovare secondo una logica di sostenibilità economica, ambientale e sociale. A livello di Gruppo abbiamo intrapreso un percorso finalizzato a rendere i nostri processi industriali più sostenibili, efficientando gli impianti, riducendo il consumo d'acqua e acquistando l'intero fabbisogno energetico esclusivamente da fonti rinnovabili. L'ultimo risultato è che siamo riusciti a rendere carbon neutral l'intero servizio di Gruppo Mastrotto Express, il più grande hub logistico al mondo di pelli in pronta consegna, azzerando le emissioni dirette, provenienti dai nostri asset, e le emissioni indirette, provenienti dall'energia che utilizziamo come azienda».

New generation

C'è poi un capitolo a parte, ed è quello di una nuova generazione che ha saputo creare, nel mezzo dell'incertezza dei tempi, un'imprenditoria solida che poggia le basi sulla tecnologia. Ne fa parte Nicola Possagnolo, co-fondatore della tech company Noonic, attiva tra Padova, Milano e Bangalore (India), che offre servizi di consulenza e supporto per la digital transformation. Toccando i 4,5 milioni di euro di fatturato, la società ha chiuso il bilancio 2021 in crescita del 50% sull'anno precedente. «Il Veneto è una terra con una cultura del lavoro straordinaria, che ha fatto nascere anche aziende familiari che hanno cambiato il mondo – sottolinea l'imprenditore, che è anche socio fondatore della startup Akiflow, piattaforma digitale per la pianificazione efficiente del lavoro che di recente ha raccolto 1,8 milioni di dollari attraverso investor da tutto il mondo. - Però io credo che il successo e l'arricchimento delle famiglie abbiano portato ad un benessere sempre maggiore, alzando gli standard e le possibilità di figli e nipoti. In questo modo però è cambiata la percezione del rischio ed è diminuita la predisposizione a buttarsi. Io mi sono sempre lanciato: ho fatto qualsiasi cosa pur di raggiungere i miei obiettivi, tra cui andare all'estero, perché nella nostra Regione vedo una scarsa volontà di far crescere i giovani che vogliono arrivare. Si continua a investire poco su di loro».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

92%

I giovani che vogliono fare esperienze diverse prima dell'azienda di famiglia

9%

Gli studenti di oggi che pensano di entrare domani nel business di famiglia

L'analisi

I percorsi circolari e la necessaria regia di un'élite coraggiosa

SEGUE DALLA PRIMA

A parole, siamo tutti d'accordo che questi fattori sono necessari per sostenere nascita, sviluppo, crescita, competitività e continuità delle imprese. Nei fatti, i casi in cui è evidente l'impatto positivo della combinazione di tutti o alcuni dei fattori in gioco sono ancora poco numerosi.

Passaggi generazionali realizzati per tempo, con adeguati periodi di affiancamento nelle posizioni chiave e con soluzioni giuridiche e organizzative (dai protocolli di famiglia al ridisegno dei ruoli) che soddisfano le esigenze delle generazioni in campo e degli stakeholder interni ed esterni.

Corporate spin-off come soluzione per valorizzare le doti imprenditoriali di chi lavora alle dipendenze, ha conoscenze specifiche e talento, ha l'istinto per assumersi il rischio d'impresa ma non ha il becco di un quattrino.

Alleanze strategiche per creare sinergie virtuose, senza ostinarsi a scelte stand-alone pur di non perdere il pieno controllo dell'impresa e correndo invece il rischio di perdere l'impresa stessa.

Apertura del capitale a fondi di private equity o al mercato finanziario per iniettare competenze e stili di direzione, e per apprendere nuove prassi di governance e gestione.

Forme di imprenditorialità seriale dove si pratica la separazione tra proprietà e controllo in modo del tutto naturale, senza resistenze psicologiche, sforzi emotivi o esigenze di cambio culturale.

La road map per il prossimo futuro va intesa come un piano di interventi finalizzato, da un lato, ad ampliare il ventaglio di opportunità di fare impresa per il maggior numero di persone possibile a prescindere dalla loro condizione di origine, e dall'altro a sostenere i percorsi circolari e molteplici delle carriere imprenditoriali.

Negli anni Settanta del Novecento, questo processo si è svolto «alla garibaldina», spinto dal basso e dalla sana voglia di riscatto sociale e realizzazione personale. Oggi, questo stesso processo ha bisogno della regia di una élite coraggiosa, responsabile e inclusiva.

Paolo Gubitta

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Franco Di Ciaula

«Ho visto il futuro in due Youtuber»

Il consulente: «A 30 pianificano già il loro passaggio generazionale, mentre altri rinviano a oltranza»

Chi è più fragile, rischia di più. Per questo, molte aziende aprono il capitale e inseriscono manager ad hoc

«Come sempre avviene nelle grandi crisi, anche in questi anni recenti abbiamo avuto a che fare, da professionisti della consulenza, con aziende che hanno maturato significative opportunità per il loro business. C'è chi ha subìto di più la congiuntura, e penso per esempio ai settori dell'abbigliamento o del turismo, ma il Veneto si è confermato terra di imprenditori autentici».

Franco Di Ciaula, dottore commercialista e partner di Cortellazzo&Soatto, racconta di essersi imbattuto proprio in epoca pre-pandemica nel prototipo dell'uomo d'impresa di nuova generazione: «Mi è capitato di affiancare due ragazzi under 30, di professione Youtuber ora tra i più noti in Italia, originari della Sardegna ma ormai trasferiti stabilmente in Veneto. I loro sono tipicamente contenuti per ragazzini e la cosa che colpisce è la loro nettissima consapevolezza imprenditoriale: sappiamo di essere in un business a invecchiamento rapidissimo, perciò dobbiamo diversificare il più possibile. Adesso, a 30 anni, pensano già al loro passaggio generazionale e hanno fondato una newco che si pone a supporto di nuovi Youtuber».

A differenza di più di qualche imprenditore di prima generazione…

«A volte da alcuni fondatori è rinviato nel tempo. È invece un passaggio cruciale nella vita dell'azienda, da pianificare accuratamente in anticipo. Si tratta quasi sempre di un processo delicato, che vede intrecciarsi componenti psicologiche e relazionali e va gestito con strumenti tecnici adeguati al singolo caso, in cui è importante la capacità di ascolto del professionista».

Ma come è cambiato in questi anni l'atteggiamento degli imprenditori nostrani?

«La risposta è multipla. C'è stata una prima fase post-Covid che ha alimentato un periodo di speranza e attesa, come testimoniano anche le numerose operazioni straordinarie impostate fino allo scorso dicembre. Poi, la guerra in Europa ha raffreddato notevolmente il clima generale. Ma l'evoluzione è continua, parliamo pur sempre di un'area geografica dove lavorare è considerato un privilegio e che fornisce uno stimolo costante a noi professionisti».

È cambiato anche il vostro modo di approcciare la consulenza d'impresa, perciò?

«Senza dubbio, sì. Come abbiamo sperimentato tutti, in qualsiasi professione, sono cambiate radicalmente le modalità: oggi si è affermato come del tutto normale contattare il cliente a distanza, in videochiamata, il che ci permette di ampliare il raggio d'azione teoricamente all'infinito. Poi, sul piano tecnico, ci stiamo confrontando continuamente con modelli di business che cambiano e con esigenze di pianificazione finanziaria sempre più strutturate. Gli shock continui degli ultimi anni hanno acceso una nuova e diversa consapevolezza in capo agli imprenditori: chi è più fragile, rischia di più. Per questo, molte aziende stanno sperimentando operazioni di apertura del capitale e di inserimento di manager ad hoc».

Un tema di grande impatto sta diventando quello del rispetto dei criteri ESG (ambiente, sociale e governance), che va sotto l'etichetta imprescindibile della sostenibilità: le nostre aziende sono al passo?

«Una cosa possiamo considerarla come sicura: a breve, il tema dei criteri ESG andrà a impattare in modo molto importante sui criteri di finanziabilità delle imprese. C'è da dire che, prima del Covid, questo aspetto in Italia praticamente non esisteva, ed è entrato prepotentemente all'ordine del giorno in contemporanea con la crisi energetica e il problema della nostra dipendenza dall'estero per gli approvvigionamenti. Oltretutto, il tema ESG porta con sé anche un necessario adeguamento della governance aziendale, soprattutto in termini di deleghe, di punti di controllo, oltre a portare in primo piano le tematiche di gender».

Cosa significa tutto questo?

«Significa che siamo di fronte alla necessità di assicurare la durabilità dell'azienda, che richiede anche una continua crescita culturale da parte di chi fa impresa. Il DNA da imprenditore, che da queste parti di sicuro non manca, oggi più che mai ha bisogno di essere sostenuto da organizzazione e cultura aziendale, in un contesto di competitività mondiale che si fa sempre più duro ma proprio per questo stimolante».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Luca Manzoni

«Oggi nelle aziende vedo autentici eroi»

Il capo del Corporate di Banco Bpm: «La road map? Servono flessibilità e occhi ben aperti verso le novità»

Mi ha colpito Buoro di Nice, in pandemia ha preso un'azienda in America quando spostarsi era difficilissimo

«Mi chiedete se, dal mio osservatorio, il Veneto può essere ancora considerato terrà d'imprenditori? La mia risposta è convintamente sì».

Luca Manzoni, responsabile Corporate della terza banca italiana, il Banco Bpm, gode di un punto d'osservazione a dir poco privilegiato sul mondo delle imprese. Perciò ha piena cognizione di causa quando motiva la sua risposta all'interrogativo iniziale: «La ricavo dal numero e soprattutto dalla vitalità delle imprese che operano a Nordest, che ritrovo nella notevole crescita del nostro volume di impieghi verso i clienti di quest'area, costante almeno dal 2017».

È innegabile, però, che questo tessuto vitale e resiliente sia sottoposto di questi tempi a continui stress…

«Certo, non possiamo nascondercelo. Quando si sommano tutte le crisi che si sono rapidamente succedute, dalla pandemia fino ai rincari dell'energia e delle materie prime, è inevitabile che si produca uno stress continuo sui margini delle nostre aziende. Qui, ogni giorno, gli imprenditori si alzano e si chiedono se ne valga ancora la pena: dal mio punto di vista, sono sempre più degli eroi».

Per resistere meglio e più a lungo, le dimensioni contano?

«Le aziende grandi e strutturate hanno senza dubbio spalle più robuste e, molto spesso, anche molta liquidità per contrastare le difficoltà. Quelle più piccole, tipicamente, incontrano maggiori ostacoli a trasferire sul cliente la dinamica di aumento dei prezzi e, perciò, entrano in sofferenza. Una cosa è certa: non si può essere eroi a tempo indeterminato, bisogna porre la giusta attenzione ai forti segnali di allarme del tessuto produttivo, rispondendo con una seria politica industriale e, per quanto mi riguarda direttamente, anche mettendo in campo misure di supporto tipiche di un sistema bancario all'altezza della situazione».

Le cessione dell'azienda è un'alternativa sempre più praticata?

«Sul mercato registriamo un'enorme pressione dei fondi che puntano ad acquisire aziende, aprendo opportunità di crescita anche in un contesto internazionale. Molto spesso, in queste operazioni, l'imprenditore rimane fortemente coinvolto nell'attività dell'azienda ceduta al fondo, mantenendo un ruolo da protagonista. Poi ci sono i casi, ognuno dei quali fa storia e ha motivazioni a sé, di quegli imprenditori che decidono di passare la mano: in presenza di un avvicendamento generazionale e in assenza di eredi pronti a subentrare, la strategia più efficiente e razionale per salvaguardare l'azienda, con il suo valore e i livelli occupazionali, può essere la vendita».

Tra quanti hanno dato importanti segnali di vitalità, dal suo punto di osservazione ci sono stati alcuni casi aziendali che meritano di essere sottolineati?

«Pensando al Veneto, mi vengono subito in mente il gruppo alimentare Rana, che si è saldamente affermato Oltreoceano, o la Stevanato di Piombino Dese, che ha raggiunto un tale dimensione internazionale da decidere di quotarsi, l'anno scorso, alla Borsa di New York. Potrei continuare con la Piovan di Santa Maria di Sala, che ha fatto un'acquisizione strategica negli Usa. E, a proposito di America, sono rimasto colpito dalla vicenda della Nice di Oderzo: l'imprenditore Lauro Buoro ha concluso un'importante acquisizione negli Usa proprio nel pieno del periodo pandemico, quando era molto complicato, se non impossibile, recarsi fisicamente negli Stati Uniti per vedere l'azienda oggetto dell'acquisizione. Tutti questi casi la dicono lunga sul Dna imprenditoriale dei veneti».

Ragionando per settori, quali sono quelli che performano meglio?

«In generale, oggi risultano particolarmente interessanti per il mercato tutte le imprese che presentano un alto contenuto e un forte orientamento alla sostenibilità nel loro business. Detto questo, vanno forte i settore pharma, benessere e salute, che hanno tratto opportunità notevoli dalla pandemia, e il food di qualità. Sono un po' sotto stress, invece, la meccanica e le imprese di trasformazione, perché risentono più delle altre dei rincari nell'energia e nelle materie prime: anche qui, però, ci sono aziende che stanno cavalcando l'onda, per arrivare prima della concorrenza a implementare nuove soluzioni che assorbano meno energia e risorse. E qui la progettualità green, per noi prioritaria, può portare alle aziende vantaggi molto interessanti anche sul medio e lungo termine».

Nella road map per il futuro che indicazioni mettiamo?

«Bisogna avere occhi curiosi e aperti verso le novità di un mondo in rapida evoluzione, perché i percorsi per rimanere competitivi e crescere possono essere molteplici Ma resta fondamentale una caratteristica che qui non manca di sicuro: la flessibilità».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

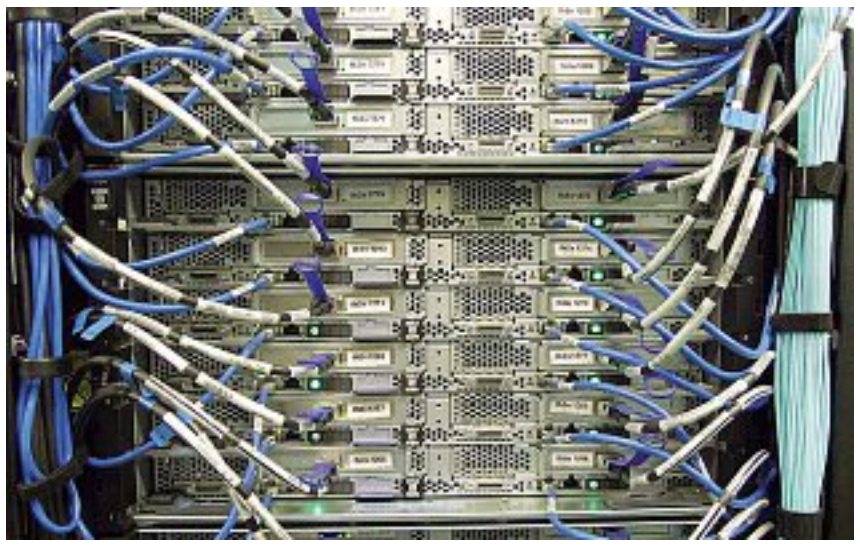
Road map per il futuro

I PROTAGONISTI

Antonio Santocono

«Digitali e sostenibili Questa è la ricetta»

Il presidente della Camera di Commercio: «Chi ha colto prima queste opportunità ora gioca in vantaggio»



Il Pnrr e tutti i fondi in arrivo dall'Europa sono il fattore decisivo per accrescere la competitività delle nostre imprese

«Certo che sì. Il Veneto può ancora essere considerato una terra di imprenditori. E lo sa perché? Perché in tutti i periodi di crisi economico-finanziaria che si sono via via succeduti dal 2008 ad oggi, gli imprenditori del nostro territorio sono sempre stati capaci non solo di reinventarsi, ma anche di trasformare le grandi difficoltà in nuove opportunità di business. Quindi, saranno capaci di farlo pure adesso. A patto, però, che la guerra sul fronte russo-ucraino e le conseguenti ricadute negative sull'intero sistema produttivo non si dilunghino troppo. Altrimenti, infatti, alcuni settori come l'edilizia, l'immobiliare e il manifatturiero potrebbero non essere più in grado di resistere».

Da presidente della Camera di Commercio di Padova, nonché da co-fondatore, con Enrico Del Sole, sia di Corvallis che di Kauri Holding (per un fatturato complessivo di oltre 180 milioni di euro), Antonio Santocono dispensa gocce di positività in un mare che sembra sempre più burrascoso. «Non è il momento di abbandonarsi alla disperazione – osserva – perché gran parte dei numeri ci dicono che, pur nelle continue criticità che stiamo attraversando, possiamo guardare avanti con una certa fiducia».

Presidente, nello scenario per certi versi sconfortante che abbiamo di fronte, qual è il principale fattore che potrebbe mettere a rischio la sopravvivenza delle imprese, a cominciare da quelle medio-piccole, che rappresentano quasi il 60% delle circa 110 mila iscritte alla Camera di commercio?

«Premesso che, anche negli ultimi due anni e mezzo contrassegnati prima dalla pandemia e poi dal conflitto alle porte dell'Europa, il numero delle aziende che hanno aperto i battenti ha sempre superato quello delle attività che sono state costrette a chiudere, il primo fattore di rischio è quello dell'incertezza. Perché, al di là degli illustri pareri che leggiamo sui giornali e ascoltiamo in televisione, nessuno sa dire con certezza se dopo l'estate saremo o meno alle prese con una nuova ondata di Coronavirus e se la guerra russo-ucraina sarà o meno terminata. E di conseguenza, questo clima non consente alle imprese di fare investimenti o nuove assunzioni e nemmeno di aprirsi all'internazionalizzazione, come molte di loro potrebbero fare. Eppure, tante aziende sono piene di ordini da evadere, a partire da quelle che hanno creduto nella digitalizzazione e nella sostenibilità».

Quindi, sbaglia chi afferma che digitalizzazione e sostenibilità costituiscono dei vincoli alla crescita del business?

«Assolutamente sì. È vero l'esatto contrario. Nel senso che, come ho già detto, chi ha saputo comprendere per tempo la bontà di questi due elementi, oggi si trova in condizioni nettamente migliori rispetto a chi non ne ha ancora capito l'importanza».

E qual è, invece, il fattore che potrebbe scacciare questo panorama di incertezza?

«Ovviamente il Pnrr (il Piano nazionale di ripresa e resilienza) e, dunque, tutti i fondi in arrivo dall'Europa per accrescere la competitività delle nostre imprese, iniziando proprio da una massiccia dose di investimenti nel campo della digitalizzazione e della sostenibilità».

In sostanza, dunque, trasformare la crisi in opportunità non è soltanto uno slogan?

«Ma quale slogan! È quello che già hanno fatto molte delle nostre aziende, individuano nuovi modelli di business, introducendo nuove figure all'interno della governance e puntando, anche se in maniera non ancora esaustiva, sull'internazionalizzazione».

Davide D'Attino

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi è

Imprenditore dei servizi digitali, guida la Camera di Commercio

Antonio Santocono è il presidente della Camera di Commercio di Padova, nonché cofondatore, con Enrico Del Sole, delle aziende padovane Corvallis e Kauri Holding, attive la prima nell'erogazione di servizi digitali e di cybersecurity e la seconda nell'hyperautomation a vantaggio di enti pubblici e privati (fatturato complessivo di oltre 180 milioni di euro).

Leopoldo Destro

«Noi, quelli abituati a cambiare in corsa»

Il numero uno di Assindustria: «Rispetto alla vecchia guardia c'è più disponibilità a rompere gli schemi»

Aprire a capitali esterni non è più visto con la diffidenza di un tempo, c'è voglia di crescere e di aggiornare le traiettorie

La questione se il Veneto sia ancora una delle culle privilegiate dell'imprenditoria non può che essere posta in senso provocatorio, perché la risposta sarà senza alcun dubbio affermativa. Il quesito vero, casomai, è quanta parte della natura dei capitani d'azienda nati nei decenni scorsi sia stata trasferita ai loro successori. Cioè se l'antico «modello nordestino» vada oggi inteso non più come un modo di produrre collaudato e replicabile ma, piuttosto, come la capacità di governare un insieme di strumenti agili e versatili, a volte inediti, per gestire le rapide metamorfosi di quest'epoca.

Ad affrontare il tema è il presidente di Assindustria Venetocentro (l'associazione degli industriali di Padova e Treviso), Leopoldo Destro, alla vigilia del confronto pubblico promosso da Corriere Imprese Nordest per dopodomani, mercoledì, a Padova, dal titolo per l'appunto provocatorio «Siamo ancora una terra di imprenditori? Una road map per il futuro».

«Assolutamente sì, lo siamo – è l'esordio di Destro – non fosse altro perché, dopo due anni e mezzo in cui l'economia sta passando di tutto, dalla pandemia all'impennata dei costi di energia e materie prime, dall'inflazione alle difficoltà di approvvigionamento, con l'aggravante del conflitto in Ucraina, io ho visto una sostanziale e diffusa volontà della classe imprenditoriale di rimboccarsi le maniche».

Presidente, sono tempi nuovi per nuovi imprenditori o le sfide sono pane per i denti anche di chi guida aziende dal secolo scorso?

«Non c'è dubbio che la predisposizione a rigenerarsi ogni volta che la storia ci mette davanti a punti di svolta appartiene a tutti ed è questo il segno veramente vitale e distintivo di questo territorio. La cosa nuova deve essere la cassetta degli attrezzi, l'intelligenza di trovare soluzioni diverse dal passato. Cioè voglia di crescere, scoprire nuove traiettorie. Siamo abituati ad aggiornare in corsa i macchinari, i prodotti e la presenza sui vari mercati, per cui lo faremo anche questa volta».

Per «crescere» si può intendere non solo un aumento di fatturati ed indicatori economici ma anche far diventare un'azienda «fisicamente» più grande. Più impianti, più collaboratori, più internazionalità. Molto spesso questo richiede capitali che potrebbero non esserci…

«È un tema che rappresenta un punto di discontinuità rispetto alla vecchia guardia di imprenditori. I giovani sono più elastici nei ragionamenti al di fuori degli schemi del passato, sono consapevoli che il fattore "size" richiede una rottura dei perimetri patrimoniali. Il rapporto con il mondo degli investitori esterni oggi sta diventando sempre più disinvolto, aprire i capitali non è visto con la refrattarietà di un tempo».

Hanno ancora senso le espressioni di rammarico che arrivano, specie da parte politica, ogni volta che un'azienda veneta entra in un gruppo la cui governance sta altrove, magari all'estero?

«È ovvio che noi facciamo il tifo perché le aziende rimangano all'interno delle nostre famiglie ma, a volte, per più motivi, questo non è possibile. Non c'è nulla di scandaloso nel vendere se l'impresa continua a crescere. Ma ricordiamoci anche che qualche volta a comperare siamo noi, nonostante di questi casi si parli meno».

Uno dei comandamenti del momento è accorciare la catena delle forniture. Torneranno davvero qui lavorazioni delegate nei decenni scorsi a produttori lontani?

«Possiamo senz'altro ipotizzare che nascano nuove fasce di imprenditori locali al servizio delle nostre aziende. La geografia delle supply chain è necessariamente destinata a cambiare».

Gianni Favero

© RIPRODUZIONE RISERVATA

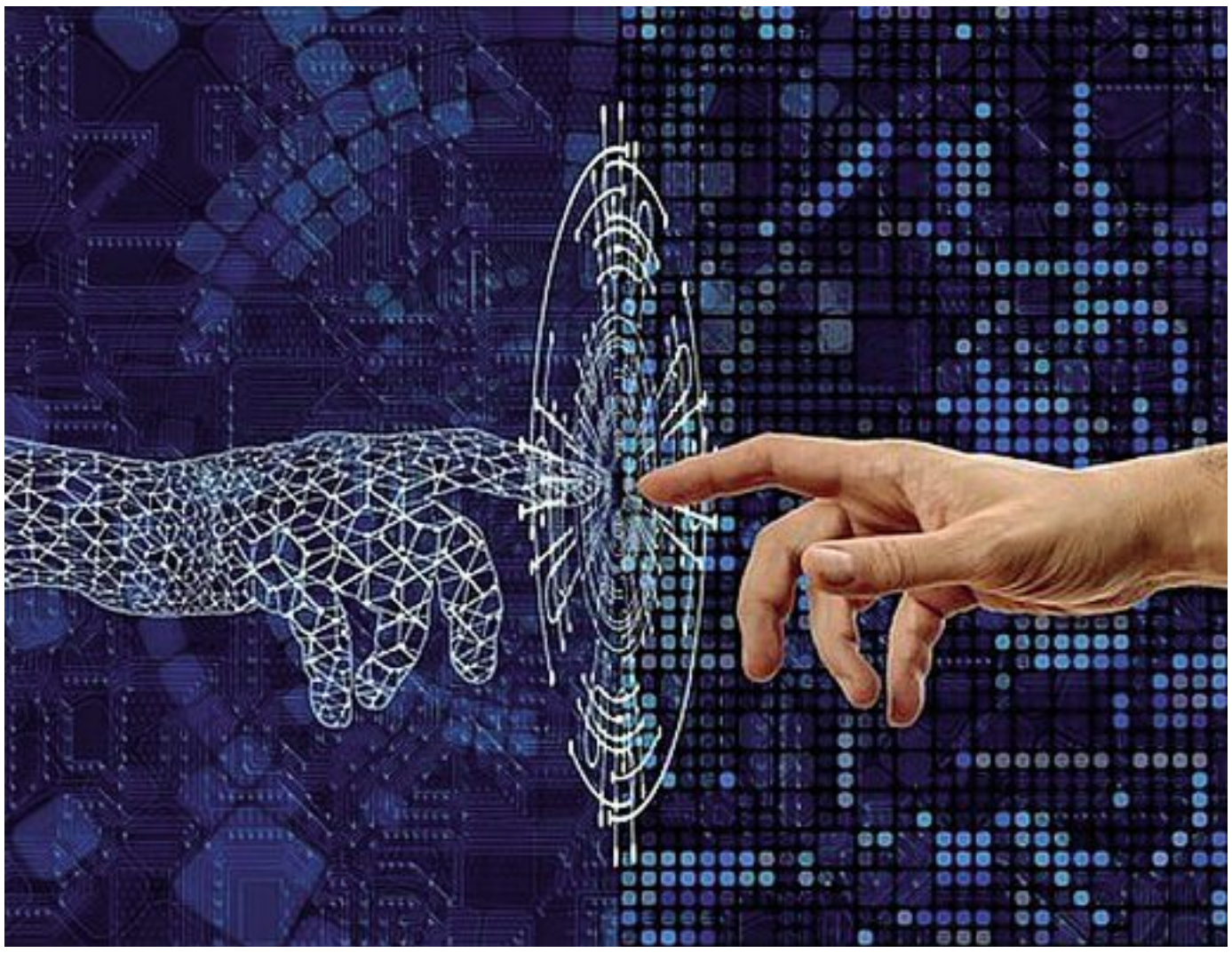
Chi è

Da Aristoncavi alla presidenza di Assindustria Venetocentro

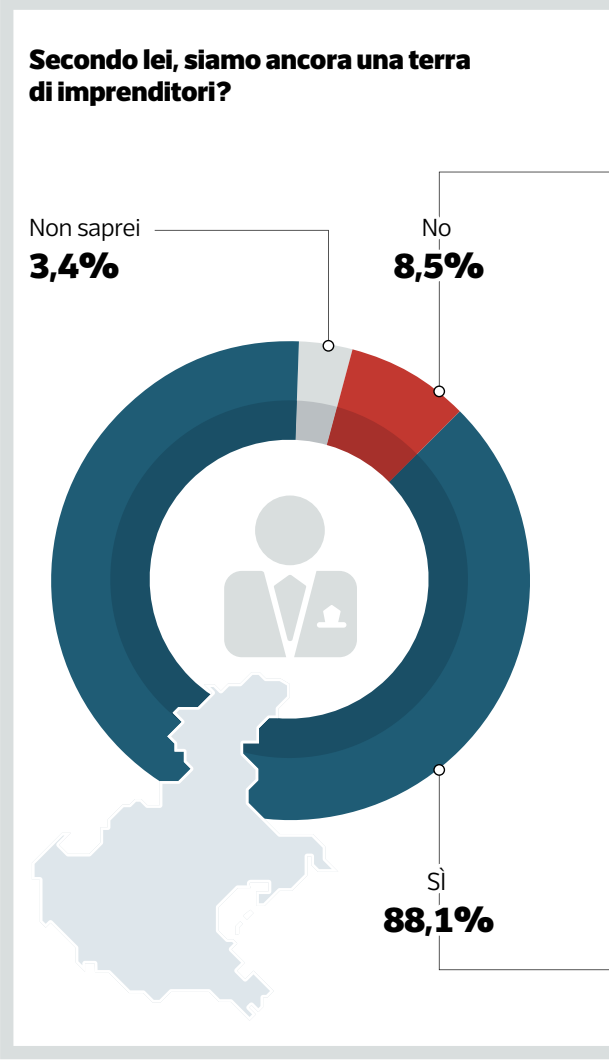
Leopoldo Destro, classe 1973, padovano, è l'amministratore delegato e socio di riferimento dell'azienda di famiglia Aristoncavi, tra i principali produttori indipendenti di cavo elettrico con isolamento in gomma, in bassa e media tensione. Dal 2020 è alla guida di Assindustria Venetocentro, l'associazione che riunisce gli industriali delle province di Padova e Treviso

Siamo ancora terra di imprenditori?

IL SONDAGGIO



L'impatto del digitale
Secondo i risultati del sondaggio condotto da Lan (Local area network), per la maggioranza dei nostri imprenditori - vedi grafico qui a destra - l'avvento della digitalizzazione nelle aziende lascerà ancora spazio all'individualità imprenditoriale



Passione e appartenenza:

Siamo ancora terra di imprenditori? L'indagine qui proposta da Local Area Network a 300 imprese di Veneto e Friuli Venezia Giulia, risponde quasi coralmente «Sì, siamo ancora terra di imprenditori» (88,1%). Abbiamo posto la domanda in modo secco per ascoltare più l'intensità di uno stato emotivo che di una valutazione razionale. Come poi ci confermano le differenziazioni opzionali successive, l'imprenditorialità è «un fatto culturale inestinguibile» (42% di chi ha risposto sì).

Siamo in un ambito antropologico, di valori primari, poco aggredibili. L'accento sul fattore umano, passionale, arricchisce la conoscenza, illumina anche le screziature di cui si colora l'intensità di ciò che si sente o di cui ci si appassiona, non inaridisce in sterili categorie statistiche.

L'immagine di imprenditore che ha plasticamente rappresentato un'epoca, quella del miracolo economico del Nordest, è sicuramente una volontà personale «di ferro», alimentata di etica del sacrificio, nella conduzione individualistica di un'impresa, sopportandone personalmente il rischio. Questo è un versante. Ma l'altro, indisgiungibile dal primo, è un'appartenenza comunitaria, un'identità radicata e condivisa che ha dato, con il suo quadro di valori, un'impronta profonda, sociale, a tutta un'epoca. La terra è stata plasmata da questa sintesi, individualismo spinto sì, ma anche intelligenza collettiva, capacità di organizzare i flussi di lavoro dentro binari anche strenuamente concorrenziali che però, alla fine, conseguivano un benessere generale e condiviso. Successo economico dell'individualismo imprenditoriale e legittimazione sociale dei suoi valori sono stati la cifra epocale della «terra di imprenditori».

Una risposta corale affermativa così estesa non è un fatto scontato. Anzi, per certi versi è addirittura sorprendente, tanto siamo travolti da un repertorio mainstream che insiste sull'avversione crescente all'iniziativa imprenditoriale, sulla difficoltà nelle successioni d'impresa per linea famigliare diretta o sull'inesorabile trionfo del «troppo grande per fallire» sulla piccola impresa. Certo, seppure molto minoritarie (8,8% dei rispondenti), sono esplicitate le critiche a fisco, burocrazia, grandi catene o sull'appagamento che stempera gli «animal spirits» della precedente generazione.

Questa indagine, peraltro, è concepita in modo molto semplice e lineare, e proviene esclusivamente dall'interno del mondo dell'impresa, di cui restituisce una sorta di autoritratto. Testimonia un sentiment di resistenza e di volontà di riprendere a correre che non sono quelli che egemonizzano la società.

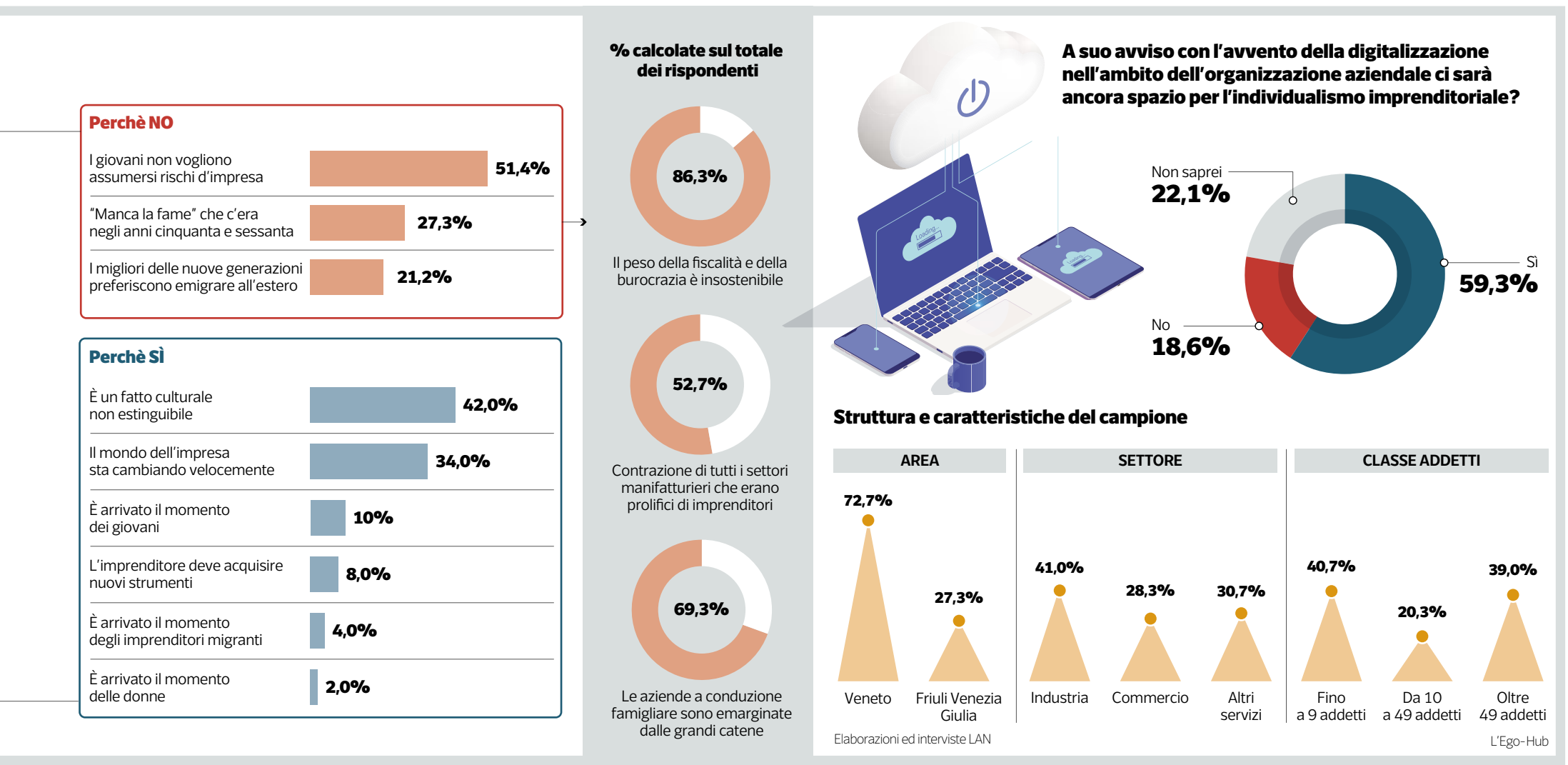
Il dato è sorprendente perché siamo al centro di un accavallarsi di metamorfosi. Una chiave esplicativa della prima metamorfosi, l'economia della conoscenza, è fornita da un eccellente libro di Francesco ed Enzo Rullani: «Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management», uscito nel 2018, forse senza l'attenzione che merita. Secondo gli autori, «nell'economia della conoscenza il valore dell'investimento è interamente demandato a un futuro incerto». Come dire che con l'affermazione di scenari ad alta complessità si accentua il ruolo imprenditoriale, inteso nella sua definizione classica di Schumpeter, di continua ricombinazione dei fattori produttivi in modo innovativo. Ma si azzera il valore del passato, le conoscenze tradizionali, le formule collaudate. La complessità è un universo che richiede forza esplorativa in terre ignote e con cordate collabo-

Dal 1992 arte e impresa in continua evoluzione.

Da 30 anni Guggenheim Intrapresæ, primo progetto di Corporate Membership di un museo italiano, sostiene la Collezione Peggy Guggenheim, favorendo un dialogo, sempre stimolante e creativo, tra arte e impresa.

Scopri di più su **guggenheim-intrapresae.it**

Allegrini + Apice + Arper + Eurofood + Florim + Hangar Design Group + Istituto Europeo di Design + Itago + Mapei + René Caovilla + Rubelli + Swatch



l'88% vota ancora e sempre Sì

rative, non in solitaria.

L'accelerazione dell'economia della conoscenza in economia dell'informazione o capitalismo digitale, e siamo alla seconda metamorfosi, disaccoppia rischio e imprenditorialità, come osserva uno dei più straordinari pensatori del digitale, un visionario e impareggiabile tecnologo come Jaron Lanier, che osserva: «Nell'economia dell'informazione chi ne ha di più rischia meno e tutti gli attori con una posizione informativa peggiore sono obbligati ad assumersi più rischi per consentire ai partecipanti con maggiori risorse di affrontarne meno». Questo è un rovesciamento sostanziale, dovuto alla frattura tecnologica del digitale, che permette un'accumulazione senza precedenti delle informazioni catturando la conoscenza tacita, l'esperienza e il valore delle relazioni di prossimità, i desideri, le aspettative, le tendenze di consumo delle persone a livello globale e la riconfigura, con la governance algoritmica, ai piani alti delle big tech come Amazon o Google. Ai suoi tempi (1912) Schumpeter sosteneva ancora convintamente che «è il produttore che di regola inizia il cambiamento economico e i consumatori, se necessario, sono da lui educati».

In questi tempi di macchine intelligenti, il produttore viene marginalizzato dalla potenza predittiva del calcolo, dall'analitica dei big data, dalle categorizzazioni dei profili in cui si segmentano i mercati fino alle strategie di marketing, basate sulle neuroscienze, per la «cattura» del cliente finale. Il capitalismo ad altissima digitalizzazione implica una sorta di automatizzazione dei processi, innescando una circolarità tra domanda e offerta che sembra azzerare la sfera della libertà imprenditoriale e dell'assunzione personale di rischio.

Ma è davvero così? No. E traluce dall'indagine una tacita fiducia nel contraccolpo umanistico al dominio macchinico. Il fatto che, nell'indagine, il 60% ha risposto che con l'avvento della digitalizzazione ci sarà ancora spazio per l'individualismo imprenditoriale nell'ambito dell'organizzazione aziendale, è fonte di speranza nel futuro che ci aspetta.

Il passaggio dall'economia manifatturiera classica all'economia della conoscenza digitalizzata coincide con la metamorfosi dall'individualismo imprenditoriale alla logica collaborativa del coinvestimento. Sono di nuovo i Rullani a spiegarci che dovrà avvenire un'ibridazione tra imprenditore, manager e lavoratori. Si rompono i «silos» organizzativi, si abbassano le frontiere divisorie, le funzioni assegnate eccedono il ruolo, l'autonomia, per esempio dello smart working, presuppone iniziativa intraprendente a tutti i livelli, senza irrigidimenti gerarchici. L'imprenditore come soggetto economico cambia dall'interno. Quante figure anche immortalate nell'icona del «paròn» che «fasso tuto mi» si stanno volontariamente riconfigurando in facilitatori di queste nuove formule collaborative? La saggezza di ritrarsi e di definire uno spazio di trasversalità tra le diverse competenze, affinando le qualità di collaborazione, di coinvolgimento e di responsabilizzazione collettiva, è la formula imprenditoriale che permette di affrontare la complessità. Oggi è impossibile sapere tutto.

Le metamorfosi hanno però spezzato la sintesi tra successo economico e legittimazione sociale dell'imprenditore. Mentre l'imprenditore sta incorporando queste metamorfosi, il vero deficit è la debolezza della legittimazione sociale. Il cuore della legittimazione sociale è affare delle rappresentanze associative. E di come possano costruire una nuova rappresentazione collettiva per facilitare la crescita di relazioni collaborative forti, che rendano egemone l'umanesimo d'impresa e non la (per quanto «intelligente») aridità delle tecnologie macchiniche.

Luca Romano

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Assindustria c'è
2 province: Padova - Treviso | 1.807.590 abitanti • PIL € 55.6 mld • Export € 24 mld | 3.500 imprese associate • 180.000 collaboratori
1 sede di rappresentanza • 2 sedi operative | 200 professionisti | Industria&Sport • Industria&Sociale • Industria&Cultura
IL CUORE, LA VOCE E LA FORZA DEGLI IMPRENDITORI DI PADOVA E TREVISO
ASSINDUSTRIA VENETOCENTRO
IMPRENDITORI PADOVA TREVISO
IL CUORE, LA VOCE E LA FORZA DEGLI IMPRENDITORI DI PADOVA E TREVISO