

Class datori

DENARO
TEMPO LIBERO
ECONOMIA
COSTUME

NUMERO 455
(NUOVA SERIE)

GIUGNO 2018

Capital 4.0

Euro 4,50

★ Da abbinare obbligatoriamente ed esclusivamente martedì 12 giugno con Mercati Finanziari o Italia Oggi (Mf/IO 2,00 + Capital 2,50). In tutti gli altri giorni Capital a euro 4,50

Federico Resta, rettore del Politecnico di Milano.

Massimiliano Morello, laurea in Ingegneria gestionale al Politecnico di Milano, ora lavora in Techedge (soluzioni IT).

Gianmario Verona, rettore dell'Università Bocconi.

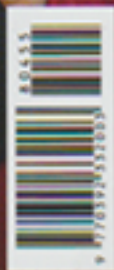
Federica Leotta, laurea magistrale in International management alla Bocconi di Milano, ora lavora alla Universum Global (consulenza).

Giovanni Clemente, laurea in Ingegneria al Politecnico di Bari, ora lavora alla Brembo.

Inchiesta

Le università acchiappa-lavoro

Mentre la disoccupazione giovanile supera il 33%, i laureati negli atenei migliori sono quasi tutti occupati dopo un anno, guadagnando più della media. I dipartimenti e i master di eccellenza italiani stanno salendo nelle classifiche internazionali. Una guida completa per scegliere gli studi che danno alta velocità alla carriera dei ragazzi dopo la maturità





Innovare è essenziale, ma prodotti e tecniche che hanno fatto la fortuna di un'impresa sono l'asset da riscoprire quando bisogna rilanciarla. Gli esempi si chiamano **Balocco**, Pasta **Rummo**, argentieri **Petruzzi&Branca...**

Antonella Bersani

Reinventare il business insieme con la tradizione

C'È UN ELEMENTO COMUNE a molte storie di rilancio aziendale: ritrovare nel passato le competenze dimenticate da cui ripartire, senza negare la tradizione. E con essa la famiglia. La forza delle imprese familiari sta anche in questo patto

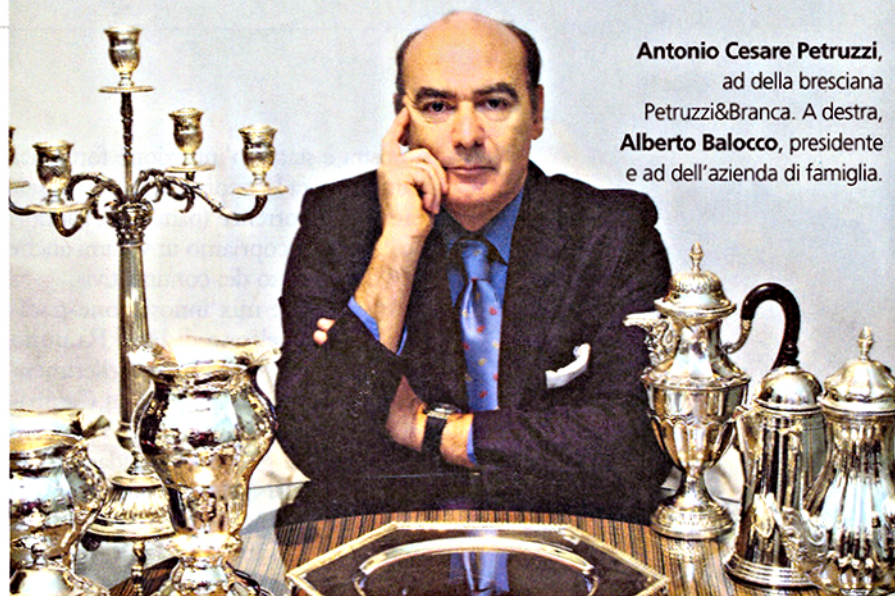
d'onore, spesso più forte dei contrasti legati al passaggio generazionale, facilitato magari dall'aiuto di manager e consulenti esterni (articolo precedente). Ci sono numerosi esempi trasversali alla posizione geografica delle imprese, al prodotto, alla storia e ai capitali.

Fra gli esempi significativi, di vicende comuni ad altre imprese, l'azienda Balocco, rimasta là dove altre come Battistero o Alemagna sono scomparse. O la campana Pasta Rummo, che ha resistito a un'inondazione e grazie allo stretto legame con i consumatori ha compreso,

NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE SERVE ANCHE LO PSICOLOGO

Anche le aziende vanno dallo psicologo, e non è una battuta. È piuttosto l'ultima evoluzione del coaching, l'aiuto che consulenti specializzati prestano alle imprese familiari, spesso alle prese con conflitti generazionali, passaggi di consegne e di comando, divisioni di beni e poteri fra i componenti della dinastia. «Non sempre i problemi si possono risolvere ricorrendo semplicemente a una governance esterna, a manager terzi», sottolinea **Alessandra Bussi Moratti** (tondo a destra), psicologa 49enne che attraverso il suo Coaching Generazionale Abm Method ha lanciato in Italia questo tipo di consulenza specialistica. «Più spesso è necessario sciogliere alcuni nodi all'interno della famiglia proprietaria dell'azienda. Si utilizzano particolari tecniche della psicologia

psicodinamica che ho adattato al contesto aziendale». Per evitare che il familiare/socio se ne vada sbattendo la porta, che apra la strada a insidiose scalate, o che non riesca a farsi accettare in azienda, o subisca in modo improduttivo la linea del padre fondatore, si fa un po' di terapia. «Non sono poche le aziende che in un momento particolare della loro storia hanno richiesto questo genere di coaching», continua Bussi Moratti. «E non ci sono distinzioni di settore o di dimensioni tra le imprese che si rivolgono a noi, perché i problemi sono comuni. Se si deve proprio individuare una differenza, al Sud gli imprenditori sono meno propensi a sperimentare la terapia relazionale, in particolare la vecchia generazione». Mentre l'intervento del coach-psicologo



Antonio Cesare Petruzzi,
ad della bresciana
Petruzzi&Branca. A destra,
Alberto Balocco, presidente
e ad dell'azienda di famiglia.



dicono oggi i titolari, «che non c'è rilancio senza storia». O il caso della bresciana Petruzzi&Branca, maestri argentieri che sin dal Settecento hanno fornito case reali e nobiltà internazionali e che adesso ha trovato il suo core business nelle coppe d'argento per le competizioni di auto storiche.

«Siamo diventati famosi per le catenine d'argento chiamate francesine perché a inizio Ottocento erano richiestissime in Francia. Siamo sopravvissuti a due guerre mondiali e ci siamo distinti con il vasellame e le posate, diventando fornitori ufficiali di Casa Savoia e quindi del re di Albania e dello scia di Persia», racconta **Antonio Cesare Petruzzi**, amministratore ed erede di sesta generazione dell'azienda di famiglia. «Ma nei primi anni 2000 il prezzo dell'argento ha iniziato a salire ininterrottamente, rendendo quasi impossibile mantenere l'altissimo livello di creatività e artigianalità

dei nostri prodotti restando competitivi. Ci siamo dovuti reinventare. E rovistando negli archivi e nei documenti storici ho riscoperto una piccola nicchia che oggi è il mio core business: quello delle coppe, appunto». Piuttosto che disperdere storia, tradizione, lavoro e patrimonio artistico Petruzzi si è rilanciato con le auto d'epoca. «Gli archivi mi hanno ricordato che eravamo fornitori della Mille miglia. E da lì sono ripartito recuperando stili, modelli e forme delle coppe più antiche».

Oggi Petruzzi&Branca non ha più i fatturati (1 miliardo di lire) di quando riforniva il miliardario Adnan Kashoggi, ma è un punto di riferimento per Les Mans, la Winter Race di Cortina d'Ampezzo e le rievocazioni di auto d'epoca organizzate da Peter Auto, il più importante del settore.

Nelle storie di imprese familiari che affrontano con successo un momento di svolta c'è la costante caratteriale del

pater familias, che si esprime attraverso le frasi ripetute come un mantra anche dagli eredi. Tipo: «Volevamo restare industriali. Avevamo un patto con i nostri consumatori e i nostri lavoratori». Non sono solo parole retoriche, il patto tocca onorarlo ricorrendo anche al patrimonio di famiglia per sostenere l'azienda da rilanciare, anziché bussare a una banca, o a un fondo di private equity. «Ci siamo sempre autofinanziati, evitando di ricorrere al debito», testimonia **Al-** ➤

si rivela determinante in svariati casi. Nomi? Ovvio la riservatezza professionale. La psicologa enumera però come casi ricorrenti «quello del fondatore di un'azienda (food) che chiede di risolvere il conflitto tra i due figli eredi, dell'impresa il cui leader non riesce a liberarsi dalla smania di controllo rifiutandosi di delegare e rovinando le relazioni con familiari e dipendenti... Per arrivare alle conseguenze di passaggi generazionali con forte discontinuità nella gestione oppure con eredi ancora impreparati ad affrontare il compito».

La terapia è di solito breve, a differenza dell'analisi psico/psicoanalitica per le persone. Nel caso dell'azienda del food, il primo passo è stato



un incontro per instaurare un dialogo con le parti così da liberare ognuno da pregiudizi di percezione. «Il fondatore era convinto che, se non si fosse messo tra i figli, sarebbe stato impossibile dirimere i conflitti tra i due eredi», racconta Bussi Moratti. «È stato utile allora far capire che proprio la sua presenza impediva il confronto tra i due e la ricerca di una soluzione». Sono seguiti incontri con i figli e la moglie del fondatore, per aiutare personalità rigide a dialogare emotivamente. Infine, i due figli (una a capo dell'area produzione, l'altro di quella commerciale) sono riusciti a mettere in comunicazione due aree aziendali strategiche e necessariamente sinergiche. Questo, però, soltanto dopo avere ritagliato un ➤



Antonio e Cosimo
(presidente) Rummo,
pronipote e nipote
del fondatore
del pastificio di Benevento.

► **berto Balocco**, presidente e amministratore delegato dell'azienda fondata dal nonno Francesco Antonio. «La nostra storia comincia nel 1927 con le piccole produzioni di pasticceria, trasformate in attività industriale nel dopoguerra. Tutti ci ricordano per il nostro mandorlato, che a partire dagli anni 80 divenne uno dei prodotti di punta per il Natale, ma nel momento stesso in cui si festeggiava il successo ricordo che mio padre ammoniva: ragazzi, non si vive di sole ricorrenze. Il contatto con il consumatore è troppo occasionale. E così abbiamo iniziato a riflettere da subito sul come cambiare pelle».

Aldo Balocco aveva ragione e la Balocco si è mossa per tempo, investendo 45

milioni di euro negli ultimi 10 anni per rendere più efficiente l'attività, acquistare nuovi impianti, organizzare nuove linee produttive. «Ma ci siamo pure ricordati che il nonno produceva biscotti in scatole di latta che consegnava a rivenditori e acquirenti. E abbiamo deciso di recuperare questa eredità, perché mai avremmo potuto credere in qualcosa che non percepivamo come nostro e quindi corrispondente al marchio, che altro non è se non il cognome di famiglia», ricorda l'ad. Oggi l'azienda di Fossano (Cuneo) è una delle maggiori dolciarie piemontesi (oltre 300 addetti), fattura circa 170 milioni e il comparto biscotti e prima colazione è cresciuto del 120%. «Sapevamo di sfidare colossi come Mulino Bianco e altri, ma

la nostra è stata un'intuizione fortunata. Siamo ancora la seconda azienda nel settore delle ricorrenze (panettoni, pandori e colombe) e copriamo in volumi anche l'8% del mercato dei continuativi».

Interessante mix innovazione-tradizione anche nel caso di Pasta Rummo, da sei generazioni un punto di riferimento della produzione di pasta in Campania. Fu travolta nel 2015 da un'alluvione, si è risolledata grazie alla solidarietà dei consumatori. «Non avevamo più nulla: capannoni distrutti, attività ferma per 8 mesi e produzione spostata altrove dopo il primo periodo di inattività», rievoca **Antonio Rummo**, pronipote del fondatore e direttore commerciale estero dell'azienda. «Dal 1846 avevamo lavorato per creare un legame con i consumatori, trasferendo passione e attenzione al prodotto. Così la reputazione è diventata la base da cui ripartire: abbiamo fatto appello all'empatia con i consumatori, che hanno risposto subito permettendoci di salvare l'azienda e i posti di lavoro. Anzi, grazie a quell'evento abbiamo acquisito nuovi clienti». Oggi Rummo fattura oltre 65 milioni, per il 40% all'estero. E ha sviluppato circa 5 milioni di investimenti per rimettersi in sesto nel 2016 e tornare alla piena produzione. «Oltre 2 milioni sono stati spesi per smaltire i detriti dell'alluvione», continua Antonio Rummo, ma l'azienda di Benevento ha raggiunto 70mila tonnellate di pasta all'anno; solidarietà e nuove strategie di crescita hanno fatto aumentare il fatturato del 58%. Non lo dimenticheremo. Senza tradizione non c'è storia e non c'è futuro. Bisogna sempre ripartire da lì». 

► nuovo ruolo per il padre in azienda, perché investisse lì le sue energie e continuasse a sentirsi partecipe: «La prova che molti comportamenti di gestione errati hanno radici esclusivamente emotive».

Più facile è stato l'intervento quando un imprenditore ha chiesto supporto per preparare la figlia alla successione e alla leadership. «Abbiamo definito questo tipo di allenamento cognitivo-comportamentale per il titolare di un cantiere navale e sua figlia, riuscendo ad anticipare i tempi del passaggio di testimone».

Il problema più complicato, e più diffuso, resta l'ipercontrollo a cui si abbarbica la generazione che non vuole mollare, anche se dovrebbe per ragioni di età-opportunità: «Non

è infrequente quando ci troviamo di fronte al fondatore dell'azienda. Ne derivano incapacità di delegare, confusione e poca apertura al nuovo che impediscono all'azienda di crescere». Per fortuna il titolare dell'azienda tecnologica che ha chiesto il supporto con l'Abm Method ha accettato di rivolgersi allo psicologo. «La terapia è stata mirata sull'aspetto emotivo e psicologico, curando i timori del fondatore di fronte alle innovazioni che le due figlie volevano portare in azienda». Il titolare ha capito che le figlie erano cresciute con i suoi stessi valori e ne erano portatrici, ma che avevano lo sguardo rivolto in avanti come sempre avviene con le nuove generazioni. E per l'azienda e il business è un bene che sia così. Basta capirlo e accettarlo».