

Introduzione

Cercavamo l'America, abbiamo ritrovato l'Italia, quella delle medie e anche grandi imprese perlopiù familiari; non le grandissime aziende e tanto meno le public company.

In silenzio, lontano dai riflettori, senza più le scorribande di un tempo dei «capitani di sventura», il capitalismo italiano ha scelto – o accettato – il suo modello. Nessun ripensamento nostalgico. Allo spontaneismo disordinato che ha guidato il contraddittorio boom degli anni Ottanta, con rapporti a tratti incestuosi con la finanza e con la politica, si è sostituito un sistema strutturato di medie-grandi imprese, innovative, globalizzate (per quanto radicate nel locale, nei piccoli centri più che nelle grandi aree urbane), internazionalizzate, patrimonialmente solide, digitalizzate, tendenzialmente green, capaci di trascinare con sé una larga fetta dei subfornitori di piccola dimensione. E soprattutto, nella stragrande maggioranza dei casi, queste aziende sono a salda proprietà familiare. Ecco, il nostro modello. Piaccia o meno. Da qui arriva complessivamente quasi la metà della produzione industriale nazionale.

La famiglia, anello forte della società, è anche protagonista principale del sistema produttivo. Oltre l'80 per cento delle imprese italiane è a controllo familiare, una quota superiore rispetto a quella degli altri paesi europei. Sono queste aziende la spina dorsale del made in Italy con più di 2,5 milioni di dipendenti. Poi ci sono le eccellenze, il fulcro del riscatto del capitalismo familiare, quelle oltre quattromila medie-grandi imprese manifatturiere che di fronte alla lunga e inedita crisi provocata dalla pandemia hanno dimostrato

di saper reagire meglio delle altre, adattandosi più rapidamente al nuovo scenario, salvaguardando l'occupazione e mantenendo le fabbriche aperte. Sono state resilienti. Va da sé: in Italia.

Non era affatto scontato che ciò accadesse perché il capitalismo familiare nella versione italiana ha sempre arrancato anziché fungere da guida: pochi investimenti, pochi capitali, pochi rischi; tanta conservazione, tanta opacità, tanto familismo e troppo spesso anche un rapporto malato con la politica. Il capitalismo senza capitali con l'ambizione della rendita.

Invece è stata la rivincita dal capitalismo familiare. E anche la chiusura della stagione dell'affannosa ricerca di un altro modello, importato o copiato da altri. Un'epoca è – comunque sia – terminata. Non c'è (quasi) più la mega azienda privata, riemerge l'interventismo statale ma più per gestire l'emergenza perpetua che per opzione strategica, anche perché la classe politica ha più volte dimostrato la sua inadeguatezza, mentre il cosiddetto «quarto capitalismo», figlio naturale dei nostri distretti industriali, è diventato maturo ed è profondamente familiare (il 70 per cento di queste imprese è a proprietà familiare). Così stiamo passando ormai al «quinto capitalismo», con la politica del tutto distratta e gli industriali disincantati ma forti nel proprio business.

È «il modello italiano» ed è un capitalismo silenzioso.

Chi sono, allora, i neocapitalisti familiari? Quali sono le nuove famiglie del capitalismo familiare dopo gli Agnelli, i Pirelli, i Pesenti? Ma anche dopo i Berlusconi, i De Benedetti, i Benetton, i Ferruzzi? Oggi si chiamano Bombassei, Fumagalli Romario, Illy, Squinzi, Rana, Marcegaglia, Nocivelli, Bauli, Lunelli, Barilla, Garrone, Scavolini, Vacchi, Ferrero, Bonfiglioli ecc. Parlano poco e solo delle proprie aziende, disdegnano la politica, non amano la finanza, non combattono per un posto nel cda di Mediobanca, qualche volta rischiano anche la quotazione in Borsa. Vanno raramente in televisione. Si sono aperti ai manager esterni. Competono con qualità nei mercati globali, nei loro settori tradizionali (o anche di nicchia dove sono diventati leader) senza cercare improvvisate diversificazioni, e restano ancorati al territorio dove spingono anche le imprese più piccole. Reinvestono gli utili nella crescita aziendale. Hanno studiato, sono europeisti e antipopulisti. Guidano imprese decisamente internazionalizzate.

Non sono i nuovi poteri forti, non arredano il «salotto buono» che fu. Loro hanno da tempo cambiato le proprie aziende in multinazionali tascabili, le hanno quasi sempre migliorate e rafforzate, passando finora indenni dalle guerre ereditarie. Questo modello non prevede leadership e nemmeno – se si può dire – una «consapevolezza di classe». C'è senso civico ma anche tanto individualismo ereditato.

Questo non è il vecchio capitalismo familiare che ritorna: questa è un'altra storia che merita di essere raccontata. Raccontata anche con la voce dei protagonisti, forse per la prima volta. Un racconto corale.

Cosa pensano, allora, della famiglia, della loro famiglia, i capitalisti della terza o quarta generazione? Perché, la famiglia, da zavorra per lo sviluppo, per via anche dell'italico familismo amorale, si è trasformata in un fattore di competitività globale? Cos'è cambiato e come è cambiata la famiglia-imprenditrice?

Nei cambiamenti, un dato resta, tuttavia, costante. E riguarda il fatto che l'imprenditore familiare guarda alle prossime generazioni e non ai risultati trimestrali. Il profitto sì, ma con un approccio di lungo periodo, ben sapendo che nel breve i risultati possono anche essere negativi. Non è la stessa prospettiva delle aziende guidate solo dai manager. Ci sono divaricazioni culturali e sociali profonde tra i due modelli.

I patti di famiglia governano le imprese e lì c'è spesso scritto che per guidare il gruppo bisogna essere preparati, aver studiato, aver maturato esperienze in altre aziende, conoscere le lingue. Le aziende si ereditano ma non più la loro guida se non si è all'altezza. Non era così solo qualche decennio fa. Anche questo è un mutamento. Come aver aperto strutturalmente le imprese ai manager esterni, scelti sulla base soprattutto delle capacità e non – come un tempo – della fedeltà. Con i manager si convive e si condivide la gestione. Non è più esclusivamente una questione dimensionale, anche se essere medi o grandi conta molto nei processi di managerializzazione. Si può comunque non essere grandi o grandissimi ma essere competitivi, presidiare quote importanti di mercato, essere leader in una determinata produzione. E senza staccarsi dal territorio di origine.

Il forte legame con il territorio è un'altra caratteristica di questo capitalismo familiare. Il territorio forgia le aziende e le aziende pla-

smano il territorio. Può apparire retorico ma quella dell'impresa familiare diventa di frequente una comunità allargata nella quale ciascuno ritrova la propria identità. Un processo di osmosi certamente originale che ha pochi riscontri fuori dai nostri confini nazionali. Ed è nel territorio che questo capitalismo familiare diventa classe e riesce a coabitare con le istituzioni e con i rappresentanti della politica in maniera soddisfacente, perseguendo obiettivi comuni, facendo coesistere, dunque senza conflitto, gli interessi collettivi con quelli imprenditoriali. Non è l'Eden, ma un modello pacifico di relazione tra capitale e lavoro, qualcosa che si avvicina a un capitalismo dal volto umano o a un capitalismo buono.

Un capitalismo che fa politica investendo, creando opportunità di sviluppo e di lavoro, ma che non ama la politica o questa politica degli ultimi decenni. Il disincanto verso la politica è pari a quella degli altri cittadini.

Il capitalismo italiano è cambiato mentre la politica cerca ancora una via d'uscita dal tunnel in cui è entrata dopo la fine della prima Repubblica, rendendo pericolosamente più fragile la nostra democrazia rappresentativa. Bisognerebbe uscirne insieme, politica e società civile. Con questi imprenditori, con una loro rinnovata responsabilità di classe. Quella di una nuova borghesia produttiva.

Ringraziamenti

Non avrei potuto scrivere questo libro senza la disponibilità degli imprenditori che hanno accettato di essere intervistati. A loro va il mio ringraziamento. Grazie anche a Giovanna Gregori, consigliera delegata di Aidaf, l'associazione italiana delle aziende familiari, per la passione e la curiosità con cui mi ha accompagnato in questo viaggio, così come ai professori Guido Corbetta e Fabio Quarato per la disponibilità ad ascoltare e soddisfare le mie richieste. Va da sé che resto l'unico responsabile di ciò che è scritto.