

Cadetti alla conquista dell'estero

Le giovani leve delle aziende di famiglia scoprono i mercati lontani

PAGINA A CURA DI
Andrea Carli

I tempi di «Gioventù bruciata», la pellicola che ha consacrato Jamès Dean a emblema della gioventù ribelle e anticonformista degli anni cinquanta, sono lontani. Oggi i giovani non solo non schivano le responsabilità ma ne sono dipendenti; un esercito di volontari, succubi e demiurghi di progetti e sfide che si susseguono senza sosta. Certo, anche «nelle migliori famiglie» qualcuno sfugge alla regola. Che sia in atto un'inversione di tendenza, uno strappo epocale (lento ma inesorabile) tra «vecchia» e nuova generazione, tra la squadra dei sessantenni e quella dei trentenni, lo testimonia il mondo delle imprese di famiglia. I padri hanno fatto la loro parte. Hanno dato ai figli l'opportunità di frequentare le più prestigiose università e business school internazionali; li hanno fatti vivere all'estero affinché potessero venire in contatto con culture diverse dalla propria.

Chiuso il capitolo formazione, che comunque va aggiornato in continuazione, è scattata per i rampolli la fase due, meno teorica e più operativa. I padri, presidenti o amministratori delegati dell'azienda di famiglia, hanno deciso che per i propri figli è finalmente giunto il momento di rimboccarsi le maniche e scendere in campo.

La chiamata alle armi è arrivata, inesorabile. Hanno affidato ai figli una responsabilità strategica, quella sull'espansione dell'azienda all'interno di nuovi mercati. Li hanno messi a capo degli stabilimenti, degli uffici e delle sedi che hanno creato nelle economie emergenti.

«Alla prima generazione, quella che attualmente ha le redini dell'azienda, va il merito di aver capito che il futuro non è tanto nelle strategie di nicchia o nell'espansione

all'interno del mercato nazionale, spesso già saturo, ma nella penetrazione in quelli dei Paesi emergenti — afferma Claudio Devecchi, 57 anni, direttore del Cerif, il centro di ricerca permanente sulle aziende di famiglia della Cattolica —. Le seconde generazioni hanno oggi il compito, non facile, di mettere in atto le idee dei padri».

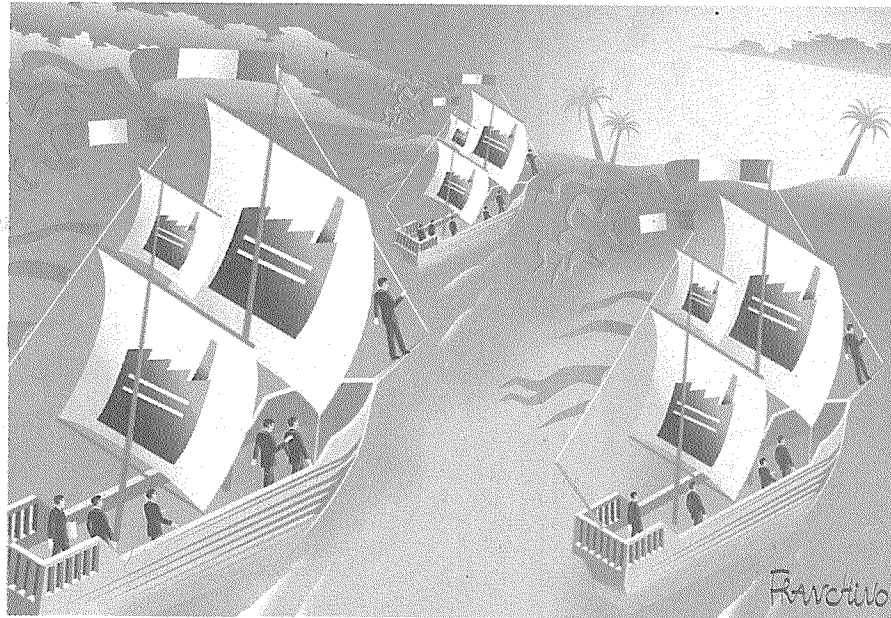
Una volta valutata la ricettività del mercato emergente al proprio prodotto, il management provvede a mettere in piedi una rete commerciale. Quindi, compie l'ultimo passo, quello decisivo: costruisce uno stabilimento; produce sul posto.

È fondamentale, soprattutto nella fase di start up, che qualcuno «fidato» segua da vicino il processo di crescita. Una missione non facile, che deve essere portata a termine dalla seconda generazione: «I giovani devono venire quotidianamente in contatto con la cultura imprenditoriale del mercato emergente. Sono chiamati a seguire, passo dopo passo, la fase di start up».

Anche se, come dimostrano peraltro alcune storie di questa pagina, qualcuno si appassiona a tal punto che, alla fine, decide di prolungare la sua permanenza all'estero.

Una strategia alternativa, che gestisse dall'Italia l'intero processo, correrebbe il rischio di non mettere in evidenza le esigenze della clientela locale, di far saltare accordi commerciali che avrebbero potuto creare valore per l'azienda, di bruciare il capitale investito. Il management farebbe ritorno a casa, a mani vuote.

«La nostra cultura imprenditoriale è più in linea con le sfide dell'internazionalizzazione — condivide Federica Guidi, 38 anni, direttore generale di Ducati Energia, l'azienda del padre Guidalberto, che produce condensatori per l'elettronica, contatori di energia, fabbrica generatori e commer-



cializza strumenti elettronici su misura —. Viaggio molto per lavoro. Mi reco in Croazia, Romania, Cina e India. Ho la mania di andare sul posto, di visitare i fornitori all'estero, almeno una volta al mese. È fondamentale andare in giro; sono proprio le esperienze in questi mercati che allargano la mentalità dell'imprenditore, gli danno la possibilità di venire a conoscenza di strategie di gestione innovative e di adattare alle esigenze della sua azienda».

L'India ha lasciato un ottimo ricordo nella manager, che ha vissuto in prima persona la trattativa che, nel luglio dell'anno scorso, ha condotto a una joint venture con l'indiana Kinetic communications, a Pune, che produrrà volani, centraline elettroniche, si-

stemi di accensione, regolatori e centraline a iniezione elettronica per veicoli a due e tre ruote. «È stato un passo naturale. Sono entrata in azienda con l'idea di avere un ruolo operativo, che non si limitasse a presenziare ai consigli di amministrazione. Ho deciso di passare un periodo in India, di seguirlo da vicino la fase di start up (che dura tuttora); volevo apprendere da vicino le dinamiche, le regole e le caratteristiche di quello che è un mercato di sbocco di eccezionale portata — ricorda Guidi —. Mi sono accorta che i vantaggi sono molteplici: un costo della manodopera competitivo; una maggiore tutela dei diritti di proprietà intellettuale rispetto a quanto, ad esempio, avviene in Cina. E poi c'è l'inglese...».

Pag. 11

B&P
Barabino & Partners
Consulenza di direzione in Comunicazione d'Impresa



Data

8 APR 2007

Il Sole
24 ORE