

Le sfide degli anni Venti e l'intermediazione finanziaria

di Andrea Ragaini, Marzio Albonico*



© SHUTTERSTOCK - YURII KARVATSKIY

Banca Generali ha la possibilità di godere di un osservatorio privilegiato sulle imprese, sia per la propria vocazione di essere vicina agli imprenditori sia per il posizionamento ai vertici del *private banking*, i cui clienti, tipicamente, sono esponenti del *family business*. Poter affrontare ogni giorno i temi che più stanno a cuore alle famiglie imprenditoriali permette di avere una visione delle principali sfide che le imprese, grandi o piccole non importa, si trovano a dover affrontare.

Fare un discorso onnicomprensivo, in un contesto internazionale caratterizzato da scelte radicali, incognite, transizioni, e chi più ne ha ne metta, richiederebbe uno sforzo monumentale alla portata, forse, della sola intelligenza artificiale.

Eppure, qualche considerazione è possibile trarla. È opinione diffusa che il sistema imprenditoriale italiano si sia sviluppato, più che altrove, intorno alle imprese familiari (il che non necessariamente è vero, dato che anche negli altri grandi Paesi europei, Francia e Germania in testa, le imprese familiari sono la stragrande maggioranza); tuttavia, per il nostro Paese è in particolar modo il fattore dimensionale il principale limite, poiché il dato empirico dimostra come le grandi imprese siano numericamente molto inferiori rispetto ai competitor tedeschi. Secondo i dati del Corporate Governance Lab – Osservatorio Imprese di SDA Bocconi – avente Banca Generali come *main partner*, con il

* **Andrea Ragaini** è Vice Direttore Generale di Banca Generali SpA e presidente di AIPB, Associazione Italiana Private Banking.
Marzio Albonico è responsabile del Servizio Family Protection & Planning, Area Wealth Management di Banca Generali SpA e Presidente CdA Genefid SpA.

© Egèa SpA - TUTTI I DIRETTI SONO RISERVATI

supporto di PWC e Nuo SpA e pubblicato a gennaio di quest'anno, confermati da altri osservatori come AUB, delle maggiori mille imprese per ogni Paese solo il 9,3 per cento delle imprese italiane fattura oltre un miliardo di euro, contro il 21,3 per cento di quelle tedesche.

Le motivazioni sono tante, storiche certamente ma anche culturali, riassumibili nel famoso slogan «piccolo è bello». In realtà, piccolo spesso significa manovrabile, informale, antidialettico.

La rivoluzione degli anni Venti (caratterizzata da pandemia, crescita e inflazione, guerre e tensioni geopolitiche, crisi energetica e di materie prime, divario generazionale e impatto dell'intelligenza artificiale, cybersicurezza e disinformazione, per citare gli snodi più rilevanti) mette profondamente in discussione il modello di sviluppo prettamente italiano, che da sempre si attorciglia attorno al dilemma continuità *vs* crescita, croce e delizia della proprietà familiare. In tutto questo, l'irrompere della sostenibilità, che dal capitalismo finanziario (si veda la *Lettera annuale* di Larry Fink del 2018) si è immediatamente propagata nel capitalismo familiare e in generale nella società, ha generato la necessità di ripensare in modo integrale, per non dire dirompente, prodotti, processi e organizzazioni, e aggiunge pressione competitiva e preoccupazione manageriale.

In questo senso pensiamo che sia indispensabile innanzitutto far evolvere le persone, il che non è sempre cosa facile. I prodotti, i processi, le organizzazioni, sono entità create e animate da individui, che devono interagire tra loro come una vera squadra, a maggior ragione quando si tratta di aziende che competono in mercati dominati dalla velocità del cambiamento. Ecco forse la sfida più impegnativa, in una società che, per citare Zygmunt Bauman, ha visto «liquefarsi» i rapporti e il senso di appartenenza a una qualsiasi collettività.

Ci si trova di fronte a un salto evolutivo, per cui le organizzazioni devono e dovranno sempre più portare a bordo competenze nuove, indispensabili per leggere in modo chiaro gli scenari di mercato e tracciare la rotta verso il futuro. Una volta, di fronte a nuove esigenze in termini di ruoli da ricoprire, la soluzione più frequentemente adottata era quella di spostare internamente persone, non sempre con la dovuta preparazione. Oggi questo modello, già sbagliato nelle sue premesse, è addirittura controproducente: è invece necessario far evolvere le competenze e la cultura di tutta l'organizzazione e non solo riuscire ad attrarre nuovo capitale umano.

Un coacervo di cambiamenti così significativi e di scala mondiale non è stato mai affrontato nella storia

del genere umano. Ecco che forse, tra tutti i fattori che le imprese si trovano a dover, per quanto possibile, controllare, regolare e indirizzare, il minimo comune multiplo resta quel senso di impreparazione e inadeguatezza che tanti imprenditori sperimentano in questi anni. Di nuovo, la sfida vera si gioca sulle e con le persone.

L'allungarsi della vita lavorativa pone poi le aziende di fronte a uno scenario, ancora una volta, inedito, legato alla contemporanea presenza di quattro diverse generazioni di lavoratori, ognuna delle quali caratterizzata da valori, schemi di riferimento, linguaggio e motivazione che definire universi paralleli non appare essere un azzardo. Anche in questo caso è necessario cambiare paradigma, per essere in grado di sfruttare la diversità come una risorsa preziosa, evitando che decada in elemento di attrito. Diventa prioritario per le imprese trovare il modo di creare un ponte cultu-



rale tra queste diverse anime dell'organizzazione, che coesistono e cooperano al di là delle normali divisioni funzionali o categorie contrattuali.

In un contesto di per sé già estremamente complicato, sembra ridursi lo spazio per sperimentare e provare. Un'impresa è, in italiano, anche ciò che ci porta a superare il nostro limite, spinti dal coraggio o dall'emozione. Ecco, forse tutte le complicazioni di questi anni Venti (che si portano appresso le angosce degli anni Dieci, in seguito alla crisi iniziata alla fine del decennio precedente) hanno fortemente limitato quella spinta propulsiva del provare e del fallire, del cercare e del trovare, del tentare e del riuscire. La differenza, anche in questo caso, la fanno le persone, che possono riuscire a portare le organizzazioni a sviluppare un senso di coraggio collettivo che libera energie vitali solo se vivono un ambiente aziendale improntato alla fiducia, supportato dalla formazione continua e guidato da chiari valori.

Sono queste alcune delle riflessioni che hanno spinto Banca Generali a creare con SDA Bocconi il primo osservatorio sulla governance delle imprese non quotate,

convinti che il crocevia del cambiamento passasse dalle persone e dalle modalità di interazione tra di loro. In una parola, la G di governance, che nell'acronimo ESG esprime tutta la forza di essere un pilastro su cui si fondano la sostenibilità e il nuovo paradigma imprenditoriale. D'altro canto, che la governance rappresenti la fonte di energia per realizzare gli obiettivi ESG è un fatto ormai proclamato. Eppure, nonostante la rivoluzione sia partita dal mondo del capitalismo finanziario, è proprio nella dimensione familiare delle imprese che la G di governance dimostra tutto il suo potere per riuscire a governare e indirizzare le scelte imprenditoriali, oltre che per consentire la continuità di impresa nel passaggio generazionale ed evitare la dispersione del valore economico e sociale che esse rappresentano per la collettività.

Ecco che gli intermediari finanziari hanno allora una formidabile occasione di poter aiutare i propri clienti imprenditori, qualora siano in grado di gestire la relazione in una logica di approccio olistico, come è tipico del private banking.

Si tratta di costruire, valorizzare e saper proporre un sistema integrato e organico di supporto alle aziende, per riuscire da un lato a offrire prodotti e servizi con un vero valore aggiunto per le imprese e dall'altro ad attrarre l'interesse degli imprenditori verso temi più soft come appunto sono la governance d'impresa, la gestione delle dinamiche patrimonio-impresa-famiglia e la continuità aziendale.

Nella prima categoria Banca Generali ha individuato un insieme di supporti che spaziano dalla mappatura delle partecipazioni alla messa a disposizione di un *tool* di analisi comparativa, che consente il confronto su diverse dimensioni finanziarie tra l'azienda e il gruppo dei pari (o un campione scelto *ad hoc*) e persino di ap-

prossimare l'evoluzione del valore della partecipazione aziendale del cliente. La banca mette poi a disposizione delle imprese clienti un *parterre* di partner, ciascuno specializzato in uno specifico ambito di intervento, che si tratti di affrontare operazioni straordinarie di aggregazione e fusione, di favorire l'accesso ai merca-

ti dei capitali, alla finanza agevolata, ai finanziamenti con garanzia statale, di sviluppare analisi di tesoreria e struttura finanziaria, o di fornire assistenza per i rapporti con il sistema bancario e le valutazioni di impresa.

Nel secondo ambito, quello più immateriale, si tratta innanzitutto di mettere a disposizione dei clienti imprenditori consulenti capaci di saper spiegare e raccontare in modo chiaro, semplice ma non banale, gli impatti di una buona governance sulla capacità di sopravvivenza, resilienza e crescita delle imprese. Crediamo che occorra, più d'ogni altro *atout*, fare della capacità di ascolto il punto di forza: ogni famiglia imprenditoriale è portatrice di interessi, valori, necessità, aspettative e – perché no – paure, l'una diversa dall'altra. La differenza che una banca private come Banca Generali può giocare è quella di saper coniugare il detto con il non detto, di riuscire a interpretare sogni e bisogni

delle famiglie imprenditoriali, accompagnando gli imprenditori in un processo di evoluzione verso forme di governance che permettono alle aziende di fare quel salto di qualità oggi non rinviabile.

Ecco che ci ritroviamo al punto di partenza: il valore delle persone. Una migliore governance parte in definitiva da una ritrovata fiducia nel ruolo dei collaboratori, in un sistema di deleghe, pesi e contrappesi, che assegna responsabilità e gestisce il coordinamento. Il mondo è davvero diventato troppo complesso per l'uomo solo al comando.



IN SINTESI

- Il sistema imprenditoriale italiano è tradizionalmente caratterizzato da aziende di piccole dimensioni e a conduzione familiare. Il modello di sviluppo che tende a contrapporre la continuità alla crescita, non funziona più, soprattutto grazie ai temi ESG che si sono imposti pesantemente anche al capitalismo familiare.
- Si tratta, in primo luogo, di un problema di cultura imprenditoriale e di governance che vede coinvolti gli intermediari finanziari che, nella relazione con il cliente, possono fornire un importante contributo organizzativo.