

L'IMPRESA

N° 2
2013

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°2
FEBBRAIO 2013
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO24ORE

www.limpresaonline.net

SECURITY

Dai Big Data alla sicurezza
informatica per proteggere
il cuore dell'azienda

3 0 0 6 2



9 77003 5168 1000

AGENDA DIGITALE
Cosa dobbiamo
aspettarci
dal decreto Digitalia

STEFANO RODOTÀ
Internet senza regole
è un pericolo
per le imprese

LEVA DIVERSITY
Le imprese che
valorizzano le diversità
sono più innovative

PMI E PROFESSIONISTI. Intervista a Giuseppe Bernoni, decano dei dottori commercialisti di Milano

La visione di un veterano

“Abbiamo una classe imprenditoriale di prim’ordine. Aziende sane, forti. Imprenditori motivati, che si dedicano con entusiasmo e passione alle loro aziende”. Cosa manca?



Giuseppe Bernoni

Le nuove sfide per le imprese passano attraverso integrazioni, fusioni, crescita dimensionale, successione generazionale, quando si tratta di imprese familiari. E un ruolo centrale lo giocano i professionisti che affiancano gli imprenditori, chiamati ad aiutare le aziende a evolversi in uno scenario di mercato molto difficile. È questo l’ennesimo traguardo di Giuseppe Bernoni, decano dei dottori commercialisti di Milano e d’Italia. Classe 1936, una vita dedicata alla professione, contrassegnata da grandi innovazioni e un profondo impegno civile. Un racconto riassunto nel suo ultimo libro, *Una vita per la professione*, edito da Mursia.

Lei è stato fra i promotori di nuove regole per i conti delle aziende. Sono stati fatti passi avanti nei decenni?

Alla fine degli anni ’60 il conto profitti e perdite delle aziende indicava soltanto i saldi, senza mostrare i ricavi e i costi. Da allora sono stati fatti enormi passi avanti. Oggi siamo arrivati ad uno schema di bilancio europeo che rappresenta la situazione dell’impresa in modo esaustivo e dettagliato. È così possibile comprendere e controllare la situazione. E c’è la possibilità di comparare i vari anni. Ci sono ancora molte cose da fare perché, purtroppo, non sono mancati i casi di gravi alterazioni dei conti, an-

che in società quotate in Borsa.

Sono anche cresciute le responsabilità degli amministratori di aziende.

Le responsabilità di manager e amministratori sono cresciute nel tempo e forse oggi sono perfino troppe. Certo la governance aziendale è diventata più stringente a tutela degli stakeholders e dell’intero corpo sociale. Gli imprenditori onesti, i professionisti seri non vogliono meno rigore ma meno burocrazia, meno lacci e laccioli come diceva Guido Carli che non garantiscono nessuno e complicano solo la vita alle imprese sane.

Lei è stato uno dei precursori della responsabilità sociale d’impresa. Come vede oggi la situazione?

Per me è stata una specie di intuizione, ma sono felice di aver visto negli anni che era una strada giusta.

Come hanno dimostrato numerose ricerche, una corretta attenzione verso la responsabilità sociale produce grandi vantaggi per le imprese.

Stiamo parlando di aziende impegnate in iniziative per l’ambiente, i dipendenti e le loro famiglie, la comunità locale in cui hanno sede, i fornitori, le istituzioni. Tutto questo si riflette non solo in una migliore reputazione, ma anche in rapporti corretti, trasparenti, che creano un legame forte e si traducono così in un vantaggio competitivo per le imprese.

Un altro tema che l’ha visto come precursore è la trasparenza.

Per me è stato un faro da sempre. Trasparenza significa presentare conti semplici, chiari, comprensibili. È un vantaggio per tutti, a cominciare dagli stessi soci. Così come occorre trasparenza sugli assetti proprietari. Oggi l’economia si regge su un pilastro invisibile, ma importantissimo: la fiducia. La fiducia, per esempio, è la base del credito. Fiducia e trasparenza sono strettamente legate. Anche nel campo della trasparenza l’Italia ha fatto

passi da gigante nei decenni, anche grazie allo sviluppo dei sistemi informativi che permettono di disporre di informazioni in tempi molto veloci. Abbiamo però ancora da fare dei progressi.

Come è cambiato il ruolo dei professionisti che assistono le imprese?

I dottori commercialisti una volta si occupavano solo della contabilità. Oggi sono diventati dei consulenti a tutto campo delle imprese, nelle operazioni straordinarie, nella finanza, nel disegno della struttura societaria, negli investimenti e così via. Ogni operazione importante, come un investimento, un'acquisizione, il lancio di una nuova iniziativa, ha un impatto di medio-lungo termine sui conti futuri dell'impresa. L'approccio è perciò multidisciplinare: si lavora in squadra con avvocati, revisori dei conti, periti. Seguendo il trend che riguarda le aziende, anche gli studi professionali si sono evoluti, aggregando più professionisti. È stato un cambiamento epocale. Una volta il professionista era un singolo. Poi si è passati agli studi associati. Quindi agli studi associati pluridisciplinari. La nuova frontiera, resa possibile dalla recente riforma delle professioni, è la società professionale. Non è solo un cambio estetico. Lo studio è diventato una piccola impresa, che eroga servizi, basati sempre su conoscenze e competenze tecniche, ma arricchiti da un'attività di consulenza e da servizi professionali. La società professionale, inoltre, aiuta a rendere più stabile la struttura e l'organizzazione degli studi, dando migliore assistenza alle imprese.

C'è poi il fronte della internazionalizzazione...

Certo. Il mondo oggi è davvero globale. Le imprese una volta guardavano alla propria provincia. Poi alla regione. Infine all'intero paese. Un primo importante salto è stata la dimensione europea. Oggi la visione è globale, anche per molte piccole e medie imprese italiane, che costituiscono l'asse portante della nostra economia. Anche in questo caso gli studi professionali si sono evoluti, anche se non tutti. Creando alleanze con studi di altri paesi. O inserendo professionisti con esperienza su scala internazionale.

Quali sono oggi le principali sfide per le classiche imprese familiari italiane?

Direi due: le dimensioni e la successione generazionale. Molte aziende, piccole e medie, sono state create da imprenditori visionari,

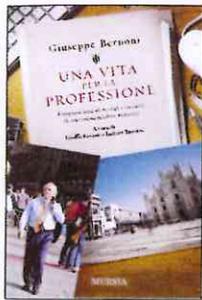
geniali, tenaci, innovativi. Ma oltre un certo livello, la dimensione raggiunge un punto critico e per poter competere è necessario aggregarsi o fondersi. I professionisti, perciò, devono aiutare le imprese a fare rete, a integrarsi, a entrare nei consorzi, a costituire joint venture e in generale a lavorare insieme con altri soggetti, come università e centri di ricerca.

La seconda sfida è la successione generazionale.

Questo è un terreno nel quale i professionisti giocano un ruolo chiave, data la vicinanza alla proprietà. I commercialisti, in particolare, non sono solo dei tecnici, ma devono essere spesso degli psicologi. È molto difficile far capire agli imprenditori e ai loro familiari che la successione generazionale va preparata per tempo. Non vuol dire che il fondatore o la fondatrice devono lasciare il timone prima del tempo e i figli devono assumere il comando. Ma significa che bisogna preparare le nuove generazioni in modo che al momento opportuno l'impresa possa andare avanti anche senza i fondatori. Bisogna quindi definire in anticipo chi assumerà gli incarichi chiave, in quale direzione si vuole andare e così via. Nello scegliere le persone a cui affidare il comando bisogna basarsi su una valutazione oggettiva di vari fattori: competenze, studi, merito, capacità, esperienza, carattere. L'attitudine a fare l'imprenditore non è genetica, non si eredita. Non è come nel periodo feudale in cui i beni andavano al primogenito. Si possono al massimo ereditare delle azioni, un patrimonio, non una capacità. I professionisti non si limitano a trovare le soluzioni tecniche, ma aiutano la famiglia a individuare le figure più adatte a gestire il futuro.

Quali sono le difficoltà?

Una cosa fondamentale è far capire agli imprenditori che le regole che si applicano in famiglia non sono quelle che si applicano nell'impresa. Sono due mondi distinti, con due dinamiche differenti. Poi occorre capire che la successione va preparata senza aspettare che siano gli eventi, positivi o negativi, a obbligare a una scelta precipitosa. Bisogna affrontare le cose con disincanto. Se un giovane rampollo non ha capacità e non vuole dedicarsi al lavoro duro di imprenditori, potrà restare socio senza occuparsi della gestione. Ai figli che non hanno attitudini imprenditoriali è meglio che vengano de-



Una vita per la professione,
G. Bernoni, Mursia,
2012

stinati altri beni. Le aziende sono come esseri viventi: vanno curate, seguite, coltivate con una dedizione assoluta. Per quello che ho visto in tanti decenni, il mestiere di imprenditore richiede una vocazione e una dedizione totale. Ciò che va evitato a tutti i costi è un conflitto generazionale nelle famiglie imprenditoriali. I giovani sono spesso portatori di nuove idee ed energie, non vanno emarginati, ma valorizzati. Non sempre, tuttavia, hanno una visione strategica. Inoltre mancano di esperienza. Insomma giovani e senior devono saper collaborare senza fretta, con l'obiettivo comune di garantire un futuro di lungo termine all'impresa.

C'è poi il tema della scelta dei manager adatti per gestire imprese familiari.

Certo. E dico subito che non tutti i manager sono adatti per questo ruolo. In aggiunta alle competenze di gestione, infatti, occorrono una delicata alchimia, un grande equilibrio, una capacità di mediazione. I manager devono accompagnare la successione. Chi non prepara per tempo la successione rischia infatti di lasciare un vuoto che genera con-

flitti insanabili e porta a conseguenze spesso drammatiche per l'azienda: la sua cessione o addirittura la fine dell'attività.

Come vede il futuro per il nostro paese?

Purtroppo male. Le imprese sono, salvo rare eccezioni, in grande difficoltà per molte ragioni. Scarsa liquidità. Accesso al credito difficile. Modeste possibilità di sviluppo. L'unico elemento positivo sono le esportazioni, che tirano. Per molte imprese la parola d'ordine oggi è sopravvivere. Alcuni imprenditori hanno tirato fuori soldi di tasca propria per non licenziare i dipendenti. Insomma, sono tempi molto duri. Ma sono comunque certo che resisteremo. E ne usciremo. L'Italia è il più grande paese industriale in Europa, dopo la Germania. Abbiamo una classe imprenditoriale di prim'ordine. Aziende sane, forti. Imprenditori motivati, che si dedicano con entusiasmo e passione alle loro aziende. In 50 anni ho visto molti periodi difficili, ma ce l'abbiamo sempre fatta. Non ho una ricetta magica, ma confido nell'energia, nella storia, nella cultura e nella creatività del nostro grande paese. ■

Attilio De Pascalis



Risultati immediati con un approccio pratico e su misura

Il nostro approccio è caratterizzato da risultati immediati, spesso entro una settimana, ottenendo un ritorno che supera sempre l'investimento.

La nostra esperienza ci ha insegnato ad essere pratici, applicando la teoria Lean direttamente nel vostro ambiente.

CRAFT Lean Management fornisce consulenza Lean, programmi di formazione Lean e Lean temporary management.

CRAFT è un nome nuovo in Italia, che nasce da una delle prime aziende di consulenza Lean in Olanda. CRAFT Lean Management è costituita da un team internazionale e ha oltre 15 anni d'esperienza.

I nostri programmi di formazione fanno parte dell'accademia internazionale del Prof. Dr. Jeffrey K. Liker, un'autorità in materia. I partecipanti riceveranno un certificato Lean internazionale.



Offriamo la possibilità di un workshop Lean introduttivo gratuito nella tua sede. Contattaci!

www.leanformazione.it
www.craftlean.it
info.it@craftlean.com
+39 345 4593069



CRAFT Lean Management

letting value flow