

Innovare la governance aziendale per tutelare il Made in Italy

Post-print version of the following publication: | Versione post-print della seguente pubblicazione:

Original Citation/Citazione:

Zattoni, Alessandro. (2017). Innovare la governance aziendale per tutelare il Made in Italy.
<https://open.luiss.it/2017/10/05/per-difendere-il-made-in-italy-occorre-una-buona-governance/>

Availability/Disponibilità:

This version is available at: [11385/208295](https://iris.luiss.it/11385/208295) since: 2021-07-02T11:05:42Z - Questa versione è disponibile alla pagina: [11385/208295](https://iris.luiss.it/11385/208295) dal: 2021-07-02T11:05:42Z

*Publisher/Casa editrice:**Published version/Pubblicato:**License/Licenza:*

Attribution 4.0 International

Availability/Termini d'uso:

The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. For all terms of use and more information see the publisher's website. | I termini e le condizioni relativi al riutilizzo della presente versione della pubblicazione sono disciplinati dalla politica editoriale. Le opere messe a disposizione con licenze Creative Commons possono essere utilizzate conformemente ai termini e alle condizioni previste da tali licenze. Per l'insieme delle condizioni di utilizzo e per ulteriori informazioni si rinvia al sito web dell'editore.

This item was downloaded from IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). When citing, please refer to the published version. | Questo documento è stato scaricato da IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). Per la citazione, fare riferimento alla versione pubblicata sul sito dell'editore.

(Article begins on next page | Il contributo inizia nella pagina successiva)

Innovare la governance aziendale per tutelare il Made in Italy

Nel corso degli ultimi anni, numerose aziende protagoniste del cosiddetto "Made in Italy" sono state oggetto di acquisizione da parte di imprese straniere. Tra le altre si citano aziende del food come Fiorucci, Parmalat e Sanpellegrino, della moda come Bulgari, Gucci o Loro Piana, o del design come Pininfarina, Poltrona Frau, Pozzi-Ginori. Ogni volta che questo succede ci si chiede se sia un bene e se non si possa fare qualcosa per evitarlo.

In merito alla prima questione, si deve riconoscere che, in un mercato sempre più globale, è normale che si verifichino acquisizioni transfrontaliere che coinvolgono imprese italiane come acquirenti o come acquisite. Se mai, diventa rilevante capire se le imprese italiane acquisite continuino a generare valore per il nostro sistema economico.

I timori (spesso infondati) per lo shopping straniero

Chi critica queste operazioni teme che le aziende acquirenti, pur valorizzando il marchio e il know-how aziendale, riducano l'occupazione sul territorio delocalizzando varie attività, non solo produttive, in altri paesi. Chi le approva sottolinea che le aziende acquirenti possono garantire la continuità di imprese in crisi o possono valorizzare le potenzialità aziendali di imprese in fase di stallo.

Per quanto sia difficile dare una risposta definitiva, i risultati di alcune ricerche empiriche indicano che tali operazioni giovano alle imprese italiane che, infatti, aumentano la loro dimensione e produttività successivamente all'acquisizione. Possiamo quindi concludere che, mediamente, gli aspetti positivi superano quelli negativi, almeno nel breve termine.

In merito alla seconda domanda, fermo restando che non è possibile evitare le acquisizioni transfrontaliere, occorre capire se è possibile ridurre i rischi impliciti in queste operazioni o se, addirittura, non possano essere utilizzate a nostro vantaggio. Prima di affrontare questo quesito, occorre riconoscere che non necessariamente le imprese a controllo italiano generino più esternalità positive sul nostro territorio delle aziende a controllo straniero. Di conseguenza, il problema va affrontato da una prospettiva più generale. Per massimizzare le esternalità positive che le imprese (italiane o straniere) generano su un territorio, si deve operare a due livelli: nazionale e aziendale.

Le "esternalità positive" per il territorio non hanno passaporto

A livello nazionale occorre sia migliorare l'attrattività del sistema paese sia rafforzare le istituzioni che presidiano la buona governance. Per quanto concerne il primo aspetto, un sistema nazionale attrattivo facilita la crescita delle imprese italiane e, al contempo, attira investimenti esteri permanenti. Difficilmente un'impresa ha, infatti, interesse a lasciare un sistema ricco di

risorse e di opportunità. In merito al secondo aspetto, la presenza di istituzioni forti (e.g., il governo, le authority) scoraggia chi controlla l'impresa (italiano o straniero che sia) dal mettere in atto comportamenti opportunistici e di breve termine. In altre parole, favorisce l'emergere di comportamenti volti a generare valore per il territorio.

A livello aziendale, occorre agire su diverse leve. Innanzitutto, gli imprenditori italiani devono migliorare il livello di managerialità delle loro imprese delegando una parte delle responsabilità decisionali, favorendo l'emergere di una diversità di opinioni, incoraggiando l'imprenditorialità diffusa. In secondo luogo, gli imprenditori italiani devono pianificare per tempo il passaggio generazionale cercando di capire se le nuove generazioni abbiano l'interesse e le competenze per esercitare un ruolo – manageriale o di governo – all'interno dell'impresa. Infine, gli imprenditori devono avere l'ambizione di tendere all'eccellenza qualitativa a livello mondiale, senza accontentarsi di godere di posizioni di privilegio destinate a sparire nel tempo. In alcuni casi, ad esempio nei settori scale- o research-intensive, questo implica crescere dal punto di vista della dimensione, magari diventando azienda acquisitrice invece che acquisita.

In sintesi, le acquisizioni estere di aziende italiane sono un fatto inevitabile. Spetta alle istituzioni e alla classe imprenditoriale nazionale fare sì che questi episodi contribuiscano ad arricchire il nostro paese.

Alessandro Zattoni è autore insieme ad Andrea Melis del libro *A Primer on Corporate Governance: Italy*^[1](giugno 2017) edito da BEP^[2]

Article printed from Luiss Open: <https://open.luiss.it>

URL to article: <https://open.luiss.it/2017/10/05/per-difendere-il-made-in-italy-occorre-una-buona-governance/>

URLs in this post:

[1] *A Primer on Corporate Governance: Italy* :

<http://www.businessexpertpress.com/books/a-primer-on-corporate-governance-italy/>

[2] BEP: <http://www.businessexpertpress.com/>

Copyright © 2020 Luiss Open. All rights reserved.